



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

إعداد

رفعه عيد طلق خليف

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٤ – أكتوبر ٢٠٢٣

متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

رفعه **عبد طلق خليف**

مستخلص:

هدف الدراسة إلى التعرف علي متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات في الاستبانة، تم اختيار عينة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى أنه: يوجد عدد من المعوقات التي تؤدي إلي صعوبة تطبيق المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بدولة الكويت، وللتغلب على هذه المشكلات والمعوقات تم وضع تصور مقترح لكيفية تحقيق المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بدولة الكويت ، وقد اتفق أفراد العينة على أهمية تفعيل المرونة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية باعتبارها مبدأ تنظيمي وإداري يسهم في التغلب على الكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من المتطلبات التي يجب تحقيقها لتحقيق المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية ومنها(صياغة فلسفة واضحة لكيفية تفعيل المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية، نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية- ضرورة توفير برامج تدريبية وتأهيلية متخصصة لمديري المدارس في مجال المرونة لتزويدهم بالمهارات اللازمة للقيادة الناجحة، تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية مرنة تسمح للمدارس بالتكيف مع التغيرات وذلك من خلال تفويض السلطة وتعزيز الابتكار والإبداع .

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية - مديري المدارس الثانوية.

Abstract:

The study aimed to identify the requirements for achieving organizational flexibility among secondary school principals in the State of Kuwait. The researcher used the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study. The main study tool for collecting data was the questionnaire. A sample of secondary school principals in Al-Ahmadi Governorate in the State of Kuwait was selected.

The study found that: There are a number of obstacles that lead to the difficulty of applying organizational flexibility within secondary schools in the State of Kuwait. To overcome these problems and obstacles, a proposed vision was

developed for how to achieve organizational flexibility within secondary schools in the State of Kuwait. The sample members agreed on the importance of activating organizational flexibility. Within educational institutions as an organizational and administrative principle that contributes to overcoming many administrative and organizational problems within institutions.

The study recommended a set of requirements that must be achieved to achieve organizational flexibility within secondary schools, including (formulating a clear philosophy for how to activate organizational flexibility within secondary schools, spreading the organizational culture within the educational institution - the necessity of providing specialized training and qualification programs for school principals in the field of flexibility to provide them with the necessary skills for leadership. Successful development involves developing flexible organizational policies and procedures that allow schools to adapt to changes by delegating authority and promoting innovation and creativity.

Keywords: **organizational flexibility**

تمهيد:

يشهد القرن الواحد والعشرين عدداً من التحديات والمتغيرات تمثلت في الثروة المعرفية والمعلوماتية التي فرضت على المؤسسات التعليمية السعي إلى إبراز كيانها وتحقيق جودة جميع العمليات الإدارية بها وقيام القيادة المدرسية بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة في قيادتها والعمل على تحفيز المعلمين وإيجاد نوع من التعامل المرن معهم بما يسهم في تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها.

فتطور أي نظام تعليمي يستدعي الاهتمام بإدارته عن طريق تنمية قياداته، وتكيفها مع المتطلبات المتجددة والتحديات التي تواجهها، فالإدارة المدرسية واحدة من المكونات الرئيسية للإدارة التعليمية، وهي الذراع التنفيذي للتوجيهات والأنظمة التعليمية والأنشطة التربوية الصادرة من الإدارات التعليمية العليا، ويقع على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات إدارية متعددة ومختلفة، فأصبح على مديري المدارس تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات داخل البيئة المدرسية.

فأهداف الإدارة المدرسية قد تغيرت واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد عملية روتينية تسعى لتسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق تعليمات تقتصر على الجانب الإداري، بل أضحت معنية بالنواحي الفنية وشؤون الطلاب وأداء المعلمين، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وغير ذلك، كما يواجه مدير المدرسة العديد من الضغوط والتحديات والمتطلبات المعاصرة التي تستوجب سلوكاً قيادياً حيويًا تتوافر فيه الكفاءة والفاعلية والمرونة التنظيمية (العطوي، ٢٠١٢، ٥٥).

ومن الواضح أن دور مدير المدرسة أصبح مختلف عما كان عليه سابقاً حتى أن هذا الدور في حاجة إلى التطوير المستقبلي ، فلقد تعددت هذه الأدوار لتشمل، دوره كمنظم للمعلومات المتدفقة للمدرسة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات، ودوره كمستخدم للتطبيقات التكنولوجية في أعمال الإدارة وفي العملية التعليمية، ودوره في التواصل مع المجتمع المحلي، ودوره في التطوير المستمر لمكتبة المدرسة، ودوره في وضع آليات تضمن احترام ذاتية وكرامة الطلاب ودوره في توفير فرص النمو المهني للعاملين بالمدرسة ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة؛ ودوره كمقوم للعاملين بالمدرسة، وكل هذه الأدوار تستلزم أن يكون لدى مدير المدرسة سلوكاً تنظيمياً مرناً يساعده على القيام بهذه الأدوار مجتمعة. (محمود، ٢٠١٦، ٣٩)

ولا شك أن مدير المدرسة بدولة الكويت كغيره من مديري المدارس يقع على عاتقه العديد من الأدوار منها التربوية والإدارية والفنية والمجتمعية، ففيما يتعلق بالأدوار التربوية فهناك العديد من الأدوار المناطة بها مدير المدارس في الكويت مثل : القيام بالزيارات الصفية، والتعرف على كفاءة مستوى أداء المعلمين، وتحديد أوجه التنمية اللازمة والاحتياجات التدريبية لرفع مستوى أداء المعلمين (وزارة التربية والتعليم الكويتية ، ٢٠١٣).

ومن هنا تأتي أهمية المرونة التنظيمية باعتبارها إحدى متطلبات القيادة الناجحة، فالمرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الهامة لما لها من أهمية في إبراز القائد التربوي في صورة إدارية متميزة، فهي تعبر عن حنكة القائد التربوي وقدرته على استثمار الظروف المحيطة لتحقيق أهداف المدرسة وتوفير أعلى مستوى أداء للعاملين بها (العنزي، ٢٠١٧، ٨٧). فتطبيق المرونة التنظيمية داخل المدرسة يتطلب قائد ذو خبرة وقدرة عالية ليتمكن من تحليل الموقف والمهمة المطلوبة واتخاذ القرارات وتنفيذها بأقل وقت وجهد، كما توفر المرونة التنظيمية سلاسة في تنفيذ القوانين والأنظمة دون المساس بجودة الخدمة، فالقائد الناجح عليه ممارسة المرونة التنظيمية بجميع أبعادها حتى يتمكن من تحقيق أهداف مدرسته (محمود، ٢٠١٦، ٢٥).

وفي نفس السياق يشير الصغير (٢٠٠٩، ٢٦٤) إلى أن الأخذ بالمرونة التنظيمية في الإدارة يتمشى مع الاتجاهات العالمية والتي يشهدها النصف الثاني من القرن العشرين والمتمثلة في الجهود المبذولة لإصلاح المدارس وتجديد الممارسات المهنية بها وتحسين أداء العاملين بها من خلال طرق ومداخل واستراتيجيات متنوعة، وهذا جاء كرد فعل للنقد المستمر لواقع المدارس، ولمتطلبات العصر وتحدياته المستقبلية وانطلاقاً من أن إحراز التقدم وتحقيق

الريادة يرتبط بالتعليم؛ وخاصة بما يدور داخل المدارس من ممارسات لها أبلغ الأثر في إعداد الطلاب، ومن ثم بناء الأجيال الجديدة في المجتمع.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت لتطوير الإدارة المدرسية وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية، إلا أن الواقع الإداري الفعلي يشير إلا أن مديري المدارس لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في إدارة العملية التربوية داخل المدرسة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (العتيبي ٢٠١٨) والتي أشارت إلى وجود عدد من المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس الثانوية بأدوارهم، كما أشارت دراسة (المهنا ٢٠٢٠) إلى ضرورة إعادة النظر في أسس اختيار مديري المدارس، وأكدت على ضرورة امتلاك مدير المدرسة للمرونة في العمل والقدرة على إحداث التغيير، كما أشارت دراسة (العنزي ٢٠٢٢) إلى أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بالكويت والمتمثلة في الإنفاق الكبير على العملية التعليمية، إلا أن التعليم الثانوي مازال يعاني كثير من المشكلات، منها مشكلات تتعلق بالإدارة مثل غلبة النمط المركزي وضعف الهيكل التنظيمي ومنها ما هو مرتبط بالمعلم مثل ضعف الأداء المهني.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسات مع ما ورد في التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم بدولة الكويت إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي أسهمت في تدهور العملية التعليمية ومنها غياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في الوزارة كما أكد التقرير أن غياب القيادة المرنة واحدة من أهم هذه الأسباب (وزارة التربية ٢٠١٣).

فالقيادة المدرسة المرنة هي جوهر نجاح المجتمعات في مواكبة التغيرات الحادثة، فهي المحور الذي ترتكز عليه مختلف الأنشطة للمؤسسات في العصر الحالي، وفيما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات جزرية في مختلف جوانب الحياة، وأساليب العمل، والتحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة والثروة المعلوماتية، كما أنها تسهم في زيادة دافعية المعلمين ورفع مستوى أدائهم باعتبارهم وارد الفكر والإبداع، فأحسن الخطط والكتب الدراسية والمناهج لا تحقق أهدافها ما لم يكن هناك معلمين ذات كفاية عالية، فكفاءة المعلم ستساعد في تحقيق أهداف المدرسة ويمكن بكفائه تعويض أي نقص أو تقصير في الإمكانيات المادية أو الفنية في المدرسة (الحويطي، ٢٠١٢، ٢٦٣).

وذلك ما جعل من المرونة التنظيمية مطلباً للقيادة الناجحة، فهي تهدف إلى تيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها والقائد المبدع هو الذى يتميز بقدرته على التكيف والتجديد ويقوم بإعادة النظر في القضايا داخل المدرسة ليتعامل معها بالقانون ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما تعمل على تعزيز مفهوم التعلم المستمر كأساس للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين، حيث توفر فرص التنمية المهنية لهم دون التقيد بالحدود الزمانية والمكانية التي تحول دون حصول كثير منهم على فرص التعلم والتدريب الضرورية للارتقاء بمستويات كفاءتهم وفعاليتهم في العمل (Parsons, 2016, 23)

لذلك فالربط بين القيادة والمرونة التنظيمية أصبح هو الضمان لاستمرار ارتفاع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، فالقادة ذوي المرونة التنظيمية عادة ما يتسمون بصفات الشخص المبدع، ويسعون لتحفيز العاملين معهم للسعي المستمر للوصول لمستوى أداء أفضل، مما يساهم لتحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والتابعين والمنظمة ككل. Dunford (2013, 89)

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي إلى عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية؟
 - ما معوقات تطبيق المرونة التنظيمية على مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت؟
 - ما متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية على مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت؟
 - ما التصور المقترح لتفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للمرونة التنظيمية.
- أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية صياغة تصور مقترح لتحقيق المرونة التنظيمية داخل المدرسة الثانوية بالكويت وذلك من خلال:

- تحديد الإطار الفكرى للمرونة التنظيمية .
- تحديد معوقات تطبيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

- تحديد متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لزيادة مستوى أداء المعلمين .

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

(١) - الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها تلقي الضوء على جانب مهم من جوانب القيادة المدرسية وهو درجة ممارسة المرونة التنظيمية داخل المدرسة، حيث تسعى الدراسة إلى تقديم مفهوم فكري وتطبيقي للمرونة التنظيمية كمدخل إداري متميز، من خلال تحديد معوقات تطبيق المرونة التنظيمية ووضع تصور للكيفية التي يمكن من خلالها مواجهة هذه المعوقات.

(٢) - الأهمية التطبيقية.

تستمد الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية من:

- تسهم الدراسة في نشر وتعزيز ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس والعاملين في المؤسسات التربوية .

- يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة عدد من الجهات مثل إدارة التخطيط والتطوير التربوي من خلال تعزيز مفهوم المرونة التنظيمية والتي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية وتنقيف القادة حول كيفية ممارسة المرونة التنظيمية في كافة المجالات الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف المنوط بها.

منهج الدراسة وأدواتها :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث تم عرض وتحليل وتفسير الظاهرة المراد دراستها وذلك من خلال جمع المعلومات حول درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للمرونة التنظيمية والكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيقها وتحديد متطلبات تفعيل ممارسة المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بدولة الكويت.

وتكونت عينة الدراسة في معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحمدية بالكويت وبلغ عدد

العينة (٢١٢) معلماً.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية** : اقتصرت حدود البحث على مجالات المرونة التنظيمية (مرونة الموارد البشري- مرونة الأنظمة والتعليمات - مرونة اتخاذ القرار- مرونة الإدارة والقيادة - مرونة الأداء والتقييم) ولقد تم اختيار هذه المجالات باعتبارها الأقرب والأكثر ارتباطاً بواقع القيادة والإدارة المدرسية.
- **الحدود المكانيّة**: المدارس الثانوية محافظة الاحمدي بدولة الكويت
- **الحدود البشرية**: معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت.
- **الحدود الزمانية** : أجرى البحث الميداني في الفصل الدراسي الثاني ، للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)

مصطلحات الدراسة:

(١)- المرونة التنظيمية **organizational flexibility**:

وتعرف الباحثة المرونة التنظيمية وفقاً للدراسة الحالية بأنها:

قدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة للتغيرات بشقيها الداخلي والخارجي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليها بشكل مستمر مما يكسبها القدرة على الاستمرارية والنمو وذلك من خلال المجالات التالية مجال الموارد البشرية - مجال الأنظمة والتعليمات- مجال الإدارة والقيادة- مجال اتخاذ القرار- مجال الأداء والتقييم.

الإطار النظري.

وتستمد المرونة التنظيمية أهميتها داخل المنظمة من كونها أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع لتتماشى مع المتطلبات التي تفرضها علينا الأوضاع المتغيرة، فالمرونة التنظيمية سمة رئيسية ترتبط بالنماذج التنظيمية الجديدة والتي تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق القدرة الإبداعية للتغلب على الممارسات التقليدية والروتينية.

▪ مفهوم المرونة التنظيمية.

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد البحوث والدراسات على أهمية المرونة التنظيمية داخل المنظمة باعتبارها مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وتزويد من قدرة المنظمات على التعامل مع حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط

الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم التغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات (Ionescu, 2012, 278)

وثمة تعريفات متنوعة للمرونة التنظيمية تختلف باختلاف المرجعية العلمية لكتابها، بالإضافة إلى اختلاف النظرة للموضوع ومجال تطبيقه، فيعرف إبراهيم (٢٠١٠، ٧٥) المرونة التنظيمية بأنها قدرة الفرد على تغيير الوجه الذهنية والتحرر من الأفكار النمطية، وتعديلها وتصوير إمكانيات أخرى بديلها، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة أي أنها القدرة على الانتقال بين الأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة.

كما تعرف بأنها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والقدرة على تغيير زاوية التفكير وتشير إلى واقع السهولة الذي يغير به الشخص موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة (على، ٢٠١١، ٥٩).

ويرى (Denford, et al, 2013, 84) أن المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف والأساس المنطقي للتغير التنظيمي.

ومن تعريفاتها أنها القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير (Madhani, 2013, 47)

وتعرف كذلك بأنها توفر القدرة على التعافي السريع من تأثير التغير، وقد يظهر الأشخاص المرنون ليونة في المواقف، وقدرة على التحمل والتقاؤل مقارنة بنظرائهم الذين يتصفون بعدم المرونة. (الربيعان، ٢٠١٥، ٣٥)

كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فهي ذات قدرة وتأثير على تطوير قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات الطارئة كما أوضح البعض أن المرونة التنظيمية هي الفترة أو المدة التي ستدوم فيها المنظمة قبل تدهور أدائها وفقدان مكانتها وانتهاءها فهي بالتالي مقياس لعمر وحياء المنظمة (shalender, 2015, 255).

كما تعرف بأنها القدرة التنظيمية التي تعزز من التجاوب مع التغيرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد (franesse, 2016, 410).

وتعرفها السلنتي وآخرون (٢٠١٨، ٨٣) بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات داخل المنظمة مع مراعاة التغيرات البيئية المحيطة حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشتمل على المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية.

ويعرف **النعاس و بن عودة (٢٠٢٠ ، ٥٦٧)** المرونة التنظيمية بأنها القدرات والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة لتتمكن من الاستجابة للتغيرات والتطورات المحيطة بها، وتمثل أيضاً في القدرة على السبق والتنبؤ بهذه التغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيرها على تحقيق المنظمة وأهدافها.

ومن هنا تعرف الباحثة المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة للتغيرات بشقيها الداخلي والخارجي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليها بشكل مستمر مما يكسبها القدرة على الاستمرارية والنمو وذلك من خلال تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مجال الإدارة واتخاذ القرار والموارد البشرية والتقييم و مجال الأنظمة والتعليمات.

وقراءة هذه المفاهيم تؤكد أن هناك مجموعة من السمات التي تتصف بها المنظمات لكي تصبح منظمة مرنة ولقد حددها **(Nazar & Seidali , 2017,33)** في النقاط التالية :

- يمكنها توفير القدرة للمنظمة على التكيف للتغير والاستجابة بسرعة لقوى السوق وحالات عدم اليقين.

- تكون المنظمة مرنة إذا كانت قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها.
- مساعدة المنظمات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المنظمة والتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المرنة.

وفي نفس السياق ذكر **الزعانين (٢٠١٨ ، ١٨)** أن هناك مجموعة من السمات التي تظهر على القائد خلال تعرضه للمواقف والمشكلات والتي تكون مصدر قوة ودعم لشخصيته للخروج من الأزمات بأقل الأضرار والخسائر مما يعطى انطباعاً لدى العاملين معه بقدرته على إدارة المنظمة بكفاءة ومهارة عالية ومن هذه السمات : استقلالية الفكر والعمل مع الآخرين دون خوف، مع القدرة على التفاعل وبناء العلاقات مع الآخرين والإبقاء على مستوى عالي من الانضباط الشخصي والشعور بالمسؤولية، والقدرة على التواصل مع الآخرين، وامتلاك إطار فلسفي يمكن من خلاله تفسير التجارب الشخصية، وإعطاء الأمل في اللحظات التي تبدو أكثر يأساً.

لذلك ترى الباحثة أن من أهم سمات القيادة المرنة هي القدرة على رؤية المواقف السلبية بشكل إيجابي والتركيز على نقاط القوة في مواجهة الأزمات ، والتعامل بإيجابية مع جميع

المستجدات والالتزام تجاه الجميع، كما يجب أن تتسم المرونة التنظيمية بالشمول فلا يمكن أن تقتصر على فرع أو إدارة معينة بل يجب أن تشمل جميع فروع وإدارات المؤسسة.

■ أهمية المرونة التنظيمية .

تستمد المرونة التنظيمية أهميتها من قدرتها على إعطاء المؤسسات ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على توفير خيارات اتخاذ القرار لتصبح بذلك هدف لكل مؤسسة تطمح بالنجاح والاستقرار، و تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- تولد الإمكانيات اللازمة لتمكين المؤسسات من البقاء خلال فترة الأزمات .
- تساعد المؤسسات على توحيد ودمج المواد الداخلية والخارجية بشكل فعال مما يسهم في إيجاد قيمة أكبر، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق مستويات أداء عالية. (العميرين، ٢٠١٤، ٧٤).

- تعمل على تطوير عدد من الخيارات للمؤسسة قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدال المختلفة (مسلم ، 2016، ٨٩).
- تساعد المؤسسات على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء.

- تساعد المؤسسات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات العملاء من خلال عملية التطوير المستمرة للخدمات، وبما يسهم في تلبية هذه الاحتياجات والرغبات بشكل أفضل. (الرشيدي، ٢٠١٩، ٨٩)

وفي نفس السياق يشير أبو عيشة (٢٠١٧، ٥٦) إلى أن المرونة التنظيمية قد ظهرت من أجل التعامل مع تحديات بيئة العمل الديناميكية والتي تستمر في التزايد وتظهر أهميتها في إسهامها في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وتحسين مستوى الأداء فيها، وتعزيز الابتكار لديها بما يزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المختلفة التي لها تأثير كبير على عناصر كثيرة في المؤسسة وخاصة تلك التي تعمل في بيئات سريعة التغير التكنولوجي مثل العمليات، والتسويق والموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق يمكننا أن نظهر أهمية المرونة التنظيمية في البيئة التعليمية من خلال الآتي:

- الحفاظ على فاعلية المؤسسة التعليمية والتكيف مع العمل والقيام براجعة منظمة للأهداف بحيث تعمل على تقييم أدائها بشكل دوري للسعى إلى تحقيق الأهداف بكل مرونة بعيداً عن التطبيق الحرفي للتعليمات للوصول إلى مخرجات إدارية متميزة .

- تنسيق أنشطة الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ورفع معدلات الميزة التنافسية.

- تسهم في توضيح التركيب الداخلي للمؤسسة (الخارطة التنظيمية) لتعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام والمسؤوليات والصلاحيات والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف. (Nazar & Seidali , 2017 ,40)

- تزويد المؤسسات التعليمية بمزايا تمكنها من التحكم بشكل أفضل في كافة العمليات التي تتم داخل المدرسة.

- تسهم في تحديد العلاقة بين العاملين وتوزيع المهام وفق القدرات والمهارات الشخصية لكل عامل لذلك من الضروري توفير المرونة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات (قفيشة ، ٢٠١٩ ، ٤٥).

ولقد أكد هلي أهمية المرونة التنظيمية عدد من الدراسات ومنها دراسة (Atena(2018) والتي أكدت علي أن المرونة التنظيمية مطلب إداري وجوهري للمجتمع لمواجه تحديات القرن الواحد والعشرين، ودراسة داود (٢٠١٨) التي أكدت علي ان المرونة التنظيمية مدخل للنخلص من مركزية اتخاذ القرار ودراسة (Hantoosh(2021) والتي أكدت علي أن القيادة المرنة هي شرط أساسي للنجاح التنظيمي.

أهداف المرونة التنظيمية

تعتبر المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف لتحسين أوضاع المؤسسات ورفع كفاءتها وذلك من خلال توجيه المنظمات لطرح سؤال هام ماذا يحدث في البيئة المحيطة؟ وكيف يمكننا التكيف معه؟ لتصبح الإجابة عن هذه الأسئلة بمثابة الأهداف التي تسعى المرونة التنظيمية لتحقيقها.

ولقد حدد محمود(٢٠١٦ ، ٣٩) أهداف المرونة التنظيمية في :

- تسهيل عملية إدارة المهام في المؤسسة وتفعيل مسيرة العمل المتنوع.
- التقليل من وقت الإجراءات والمعاملات دون المساس بجودة الخدمة التي يتم تقديمها.
- الحد من الانحياز والتعصب وإتاحة المزيد من الاستقلالية للعاملين.

- تقدير مهارات العاملين ليصب في مصلحة المؤسسة وبتيح لها تحقيق أهدافها .
- مساعدة المؤسسة على قيادة وتوظيف كل ما هو جديد لتطويرها والتحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المرنة.

كما تهدف المرونة التنظيمية إلى تقديم الدعم للقيادة الموزعة والمسائلة والمحاسبية المتبادلة وضمان تمكين الطلبة والمعلمين من اتخاذ القرارات التي تدعم تقدمهم وتمتية مسارات تعلمهم الشخصية، وتزود المدارس والمعلمين باستقلالية ومرونة تدعم المسؤولية الجماعية لضمان نجاح الطلبة (Stugis &Chris, 2018 ,42)

وبالإضافة إلى ما سبق تحقق المرونة التنظيمية مزيداً من الأمن الوظيفي للعاملين والتمثيل في الهيكل التنظيمي وتيسير أداء العمال ولا سيما الجديدة منها دون تعقيد وسرعة التكيف مع التغيرات الهيكلية وسهولة صنع القرارات وتنفيذها، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتجنب حدوث أي خلل وظيفي في المنظمة سواء في الزيادة أو النقصان في الموارد البشرية وذلك من خلال الحراك المهني والتدوير الوظيفي (Kozjek &Ferjan, 2015 ,4)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن من أهم أهداف المرونة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية:

- تسهيل المعاملات ورفع معدلات الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- تسهيل الإجراءات وتحسين الخدمات المقدمة والبعد عن مركزية القرار .
- واختصار الوقت مع زيادة الكفاءة والانتاجية
- مساعدة الموظفين والتخفيف من الإرهاق الفكري، وتوفير الوقت والجهد، ورفع الروح المعنوية، وتحسين علاقات العمل بين جميع العاملين.

ولقد اتفقت دراسة كل من قفيشة (٢٠١٩)، ودراسة السنين (٢٠٢٠)، ودراسة الشايح والترويجي (٢٠٢٢) من علي أن الهدف الأساسي لتفعيل المرونة التنظيمية داخل المدارس هو مساعدة هذه المؤسسات علي مواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وحتى التغيرات في احتياجات الطلاب أنفسهم.

■ مجالات المرونة التنظيمية وأبعادها.

(١)- مجال الموارد البشرية:

يشير مفهوم مرونة الموارد البشرية إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بشكل فعال والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث وللمطالب المتنوعة في بيئة عمل المنظمة، وهذه المرونة تركز على تجهيز العاملين بالتدريب المطلوب

لجعلهم أكثر قدرة على التكيف، وتمكينهم بإتقان أكثر من وظيفة في أن واحد وزيادة قابليتهم على التحرك داخل المنظمة (العطوى، ٢٠١٢، ١١٠).
ويضم مجال مرونة الموارد البشرية الأبعاد التالية:

- **المرونة المهارية:** وتشير إلى قابلية العاملين في الحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام والواجبات الجديدة وهذا من خلال التدريب واستغلال الفرص لتعلم الأشياء الجديدة للمستقبل .

- **المرونة السلوكية :** وهي قابلية العاملين على تكيف استجاباتهم للمواقف والظروف الجديدة بطرق مختلفة وسلوكيات متعددة، ومنها التكيف والتعديل في الممارسات المتبعة عادة من قبل العاملين .

- **مرونة العلاقات:** وتشمل اتجاهات العاملين نحو العمل الجماعي، ومشاركة الآراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي بعض الأحيان تتضمن نشاطات تعاونية وتشاركية خارج المنظمة. (Beltran,2006 ,95).

(٢)- مجال الأنظمة والتعليمات:

إن نجاح العمل القيادي يتطلب مجموعة من المهارات التي يستخدمها القائد التربوي في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها؛ وبحاج ذلك إلى توفر قدر ضروري من المعلومات والتقنيات العلمية والفنية ، والإلمام بالقوانين المنظمة للعمل مما يعطيه القدرة على أداء عمله وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح؛ والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، والإلمام بمهارات التخطيط التربوي والأساليب التنظيمية للعمل في المدرسة (آل ناجي ،٢٠١٤، ٨٤٢).

ولذلك فالمرونة التنظيمية لقائد المدرسة في مجال الأنظمة والتعليمات تظهر من خلال قدرته على التكيف والتعامل المرن مع المستجدات ؛ واستثمارها لتطوير العمل؛ والنظر إلى الأنظمة على أنها منظمة للعمل وليست مقيدة له؛ وأنها تسعى لتحقيق الموضوعية في إدارة شؤون العاملين مما ينشئ اتجاهها إيجابياً لديهم نحو المدرسة. كما تظهر المرونة من خلال تقبل القائد وجهات النظر المختلفة . وطرح رؤى متعددة للأنظمة والقوانين لتنظيم العمل بما يتناسب مع الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة.

ويضم مجال الأنظمة والتعليمات الأبعاد التالية:

- **المرونة التشغيلية:** وتشير إلى جملة العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات من برامج وآلات ومعدات وأنظمة ووسائل، وذلك بهدف إحراز أقصى قدر من الكفاءة وتقليل مستوى المخاطر في البيئات المتقلبة من حولنا، (Lim et al, 2012, 230).

- **المرونة التكنولوجية:** أي القدرة على إعادة توجيه التكنولوجيا في الاتجاه الذي يعزز قدرات المؤسسة التنافسية ويتمثل البعد التكنولوجي في أجهزة الحاسب والبرامج وشبكة الإنترنت والمنصات التعليمية.

ويدعم بعد المرونة التكنولوجية المرونة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في برامج التنمية المهنية للعاملين وأنشطة وفاعليات التعلم التنظيمي الإلكتروني مما يمكن المنظمة من الوفاء بتوقعات العاملين وتلبيتها بنجاح في هذا المجال (Acharya, 2019, 32).

- **مرونة الاتصالات:** وذلك في تنوعها بين الاتصالات العمودية والأفقية، حيث تصبح عملية الاتصالات بين الإدارات المختلفة للمؤسسة التعليمية عملية سلسلة بعيدة عن التعقيد (Uslu, 2017, 237).

(٣) - مجال الإدارة والقيادة.

إن مشكلة العصر الحالي تكمن في الحجم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة في هذا العصر؛ والذي أوجد تداخلات كبيرة تكمن في عدم معرفة كيفية توظيف تلك المعلومات والمعرفة، لذلك ظهر مصطلح المرونة لمساعدة المؤسسات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المؤسسة؛ لذلك كانت هناك حاجة ملحة لتطبيق ما يسمى بالمرونة التنظيمية والتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المرنة (الفاضل، ٢٠١٥، ٩١١).

فالمرونة التنظيمية في القيادة المدرسية تكون بالتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات دون انتظار لحدوث المشكلة ثم السعي لحلها؛ بهدف تحديد جوانب المشكلة واقتراح أكثر من حل لها، والتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل؛ وتوفير بيئة عمل محفزة ومناخ مناسب للعمل، كما تظهر المرونة التنظيمية من خلال قدرة القائد على التعافي السريع من تأثير التغيير في مجال إجراءات العمل، بالتحدي لقدراته وإمكاناته وتوليد الأفكار الجديدة وتوظيف التقنية في مجال تطوير العمل (السنين، ٢٠٢٠، ٢٦).

ويضم مجال الإدارة والقيادة الأبعاد التالية:

- **بعد مرونة السياسات:** هي المحرك الذي يدفع المنظمة إلى الإلمام بكل مواردها وقدراتها من خلال الإجراءات التعاونية.
- **بعد المرونة المعرفية:** وهي التوجه المفاهيمي الذي يمكن التنظيم من ملاحظة وتفسير وتحليل وصياغة الأحداث بطرق التي تساعد على تجاوز الأزمة.
- **بعد المرونة الإبداعية:** وتعني القدرة على تطوير خدمات جديدة من أجل التكيف السريع مع متطلبات السوق بأقل تكلفة.
- **بعد المرونة الإدارية:** تشير إلى التغيير السريع في أسلوب الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Uslu,2017,238).

(٤)- مجال اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين؛ ويقع العبء الأكبر على قائد المدرسة، وتعتمد فاعلية القرار على مهارة القائد ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة؛ والقرارات الناجحة تستدعي أن تكون قائمة على مجموعة من الحقائق وليس التحيز أو التعصب؛ ويكون قائد المدرسة مزوداً بالمعلومات التي يحتاجها من أجل الوصول إلى قرار سليم بصورة مستمرة (عطوي، ٢٠١٤، ١٤٨).

فيجب أن يمتلك قائد المدرسة القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وقابلية القرارات للتعديل والتطبيق وفق المستجدات، بدلاً من الحلول الروتينية؛ لتجنب الوقوع في أخطاء القرارات السابقة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة، والبعد عن مركزية صنع القرار وبذلك يبرز دور المرونة التنظيمية في عمل القائد داخل المدرسة وتزويد من قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فعالة (السنين، ٢٠٢٠، ٢٦).

ويضم مجال اتخاذ القرار الأبعاد التالية:

- **المرونة التكتيكية:** وتعني القدرة على تكيف الهياكل والوحدات التنظيمية من أجل الاستجابة السريعة للتحديات من خلال سرعة صنع واتخاذ القرارات وتحقيق الاتصال الفعال والدقيق وبصورة متطورة.

- **المرونة الاستراتيجية:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على توفير مجموعة مختلفة ومتنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية، مثل قدرة المنظمة على تغيير طريقة إنتاج وتقديم الخدمة وتغيير طبيعية الأنشطة والأهداف التنظيمية، وتضم استراتيجيات

التغيير، والتكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة. (lim et al, 2012,)
231).

(٥) - مجال الأداء والتقييم.

تعد ممارسة عملية تقييم النظم التربوية أمراً لازماً وضرورياً لضمان التفاعل الواعي لهذه النظم مع توقعات الأداء الكمي والكيفي للعاملين فيها ولبيئاتها. حتى يصبح بالإمكان الوصول بهذه النظم إلى مستويات تجعل منها نظماً قادرة على ممارسة القيادة المدركة لمجتمعاتها. كما أن للتقييم دوراً أساسياً في مساعدة متخذي القرار؛ باعتبار التقييم عاملاً مساعداً على الاختيار الواعي بين البدائل؛ مما يمكنه من تحديد أفضل الاختيارات للخطوة التالية. (العارضة، ٢٠١٨، ١٧).

ويضم مجال الأداء والتقييم الأبعاد التالية:

- مرونة التنظيم : أي قابلية الهيكل التنظيمي إلى إعادة الهيكلة ، استجابة لمتغيرات البيئة.
- مرونة القيادة : أي قدرة القيادة على لعب أدوار متعددة ، حتى ولو كانت بعض الأدوار متعارضة أحيانا لمواجهة الطلب سريع الإيقاع ومتنوع الأنشطة .
- التفاعل والتآزر: هو عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المنظمة، وفي حال توفره ينعكس ذلك بدوره على شعور العاملين بالمسؤولية العامة عن المنظمة واعتبارها كيانه واستقراره .

لذلك فمرونة القائد أثناء عملية التقييم ومراعاته للفروق الفردية بين المعلمين واختلافاتهم سوف تساعده على اكتشاف نقاط القوة والضعف للتركيز على نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف ؛ وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل من خلال تحريك الموارد البشرية والتكيف مع نماذج التقويم التي تصدرها وزارة التعليم مما يساعد في تقييم الأداء بموضوعية؛ والوقوف على جوانب القصور سواء في عملية تقويمه للعاملين أو حتى تقويمه الذاتي لنفسه. (السنين، ٢٠٢٠، ٢٨).

■ معوقات تطبيق المرونة التنظيمية في البيئة المدرسية.

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق المرونة التنظيمية داخل المؤسسات وقد حددها داود (٢٠١٨ ، ٥٥) على النحو التالي:

١- **معوقات شخصية:** وتتعلق هذه المعوقات الشخصية بمدير المدرسة؛ وتتمثل في ضعف

قدرة مدير المدرسة على الإدراك والتحليل؛ وانحصار تفكيره في حدود جامدة لا يستطيع

الخروج منها، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة؛ مع ضعف القدرة على

ترجمة الأفكار إلى خطط محددة، والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة؛ وعدم تقبل الأفكار الجديدة؛ واستبداد المدير برأيه وعدم تقبل الرأي الآخر؛ وتقييم الأداء وفقاً للأهواء الشخصية، واحتكار مدير المدرسة لعملية التخطيط لرؤية المدرسة وأهدافها .

٢- **معوقات تنظيمية:** وهي المعوقات المرتبطة بالتنظيم؛ ويمكن تحديدها في الاهتمام الحرفي بالتعليمات واللوائح؛ وتمسك الكثير من القيادات داخل المدارس بأسلوب مركزية القرارات؛ والإبقاء على العادات المألوفة ورفض الأفكار الجديدة، تمسك مدير المدرسة بالأنظمة والاجراءات المنصوص عليها على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل، مع غياب خطة تنظيمية للعمل بالمدرسة، وعدم توفر البيئة الإبداعية.

٣- **معوقات نفسية وانفعالية:** وهي ترتبط بالانفعالات النفسية مثل الخوف والتردد والتي قد تسبب إعاقة الإبداع الإداري حيث أنها تؤدي لتقييد التفكير، والخوف من التجديد وما يترتب عليه من مخاطر مجهولة؛ والخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل أو المخاطرة؛ الخوف من اللوم من السلطة الأعلى في حال فشل الفكرة الجديدة؛ التقييم المتسرع للأفكار، والحكم عليها بعدم صلاحيتها العتيبي (٢٠١٨ ، ٦٥)

٤- **معوقات دافعية:** تتمثل في غياب الدوافع الداخلية للإبداع وضعف رغبة مدير المدرسة في التجديد، وقلة تشجيع مدير المدرسة للمبدعين بالطريقة الملائمة؛ وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم؛ وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول، مع إهمال الدورات التدريبية للمعلمين، وإحباطهم دائماً (العتيبي، ٢٠١٨، ٤٩).

وفي نفس السياق يشير **علقم والدوري (٢٠٢٠، ٦٤)** معوقات المرونة التنظيمية في (التقليد الأعمى، والتعصب، وضيق الأفق، والانغلاق على الذات، ضعف الإمكانيات المادية). ويرى **Casey & Chase (2004, 5)** أن معوقات المرونة التنظيمية هي:

١. **طبيعة العمل:** وتشمل ثقافة العمل لساعات طويلة، وعبء العمل وجدول الأعمال غير المرن مثل العمل ليوم كامل.
٢. **مخاوف العاملين:** وتتمثل في القلق من عدم تحقيق أي تقدم وظيفي، وضعف النمو المهني، وضعف التزام المنظمة بمتطلبات العمل المرن.
٣. **التحديات الثقافية:** والتي تنتظر للعمل بمرونة على أنه عمل أقل، فالثقافة السائدة هي مكافئة الحاضرين للعمل على من أنجزوا العمل، وهذا يعنى غياب دعم الإدارة العليا

لثقافة المرونة التنظيمية، لأنها لا تدرك أن مرونة مكان العمل أداة استراتيجية لزيادة كفاءة العمل.

ولقد لخصت دراسة **العارضة** (٢٠١٨، ١٤) معوقات المرونة التنظيمية في عدم وضوح أهداف المنظمة، والمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير واضحة للأداء، وعدم وجود اتصال فعال، وهيمنة المديرين المفتقدين للمهارات الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة.

ويضيف **الزحانين** (٢٠١٨، ١٤) في دراسته مجموعة من المعوقات منها : انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم الاهتمام بفكر المبدعين وعدم الإصغاء لآرائهم ومقترحاتهم داخل المؤسسة أو خارجها، وقلة البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع والابتكار وإضاعة الفرص على الفرد لتوظيف ما لديه من مواهب وقدرات في مواجهة العقبات. ولقد أكدت دراسة كل **أبو عيشة** (٢٠١٧) ودراسة **إبراهيم والزهيبي** (٢٠١٩)، ودراسة **البدوي والقحطاني** (٢٠٢١) على ضرورة إزالة معوقات المرونة التنظيمية والتقليل من الصراعات في الإدارات التنظيمية المختلفة.

▪ متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية في البيئة المدرسية .

- هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب تحقيقها لتفعيل عمل المرونة التنظيمية داخل البيئة المدرسية وبناء نظام مرن ومن هذه المتطلبات
١. ضرورة التزام الإدارة العليا في المنظمة بتبني النظام المرن وتطبيقه.
 ٢. ضرورة وجود استراتيجية شاملة في المنظمة لدمج النظام المرن في جميع عمليات المنظمة.
 ٣. تنفيذ التغييرات الضرورية في الثقافة التنظيمية .
 ٤. مشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة في تطبيق النظام المرن.
 ٥. امتلاك المنظمة لشبكة علاقات قوية مع الموردين والعملاء. (**الخشالي و بدران** ، ٢٠٢٠،

(٩٧)

وفي نفس السياق يشير (**Sanatigar et al (2017, 255)** أن القيادات الإدارية في المنظمات المختلفة يجب أن تتصف بالمرونة والقدرة على التأثير على الآخرين من أجل تطبيق التغييرات المطلوبة ، فالمرونة مهارة أساسية يجب أن يتمتع بها القائد في المنظمة، وهناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أن يتبناها القادة من تعزيز المرونة داخل المنظمات ومنها:

بناء خطة لتنفيذ المرونة وتزليل العقبات التي قد تعترض خطة التنفيذ، واتخاذ خطوات محددة للحد من تأثير الأحداث غير المتوقعة على عملية التنفيذ، ولذلك يمكننا القول أن قادة المؤسسات يجب أن يمتلكوا القدرة على توقع التغيير وتنمية التعاون ووضع أهداف تشاركية وتقييم الابتكار وتقييم النتائج.

ويشير (Do et al (2016, 670) إلى أن المرونة البشرية تلعب دوراً أساسياً في قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئاتها، إذ إنه كانت المنظمة لديها سياسات مرنة للموارد البشرية وتبني الابتكار والإبداع، فإن ذلك سوف يدعم ثقافتها التنظيمية، وبالتالي فإن مرونة الموارد البشرية تسهم في تحقيق المنظمة للأداء الاستراتيجي.

وأوضح (Lal & Bharadwaj(2016, 580) أن هناك مجموعة من العناصر الذي يسهم وجودها في تطبيق المرونة ومنها: تكنولوجيا المعلومات، والإدارة والتمويل، والتسويق، والموارد البشرية، فمرعاه الابتكار في تكنولوجيا المعلومات يعتبر المحرك الرئيسي لتطبيق المرونة في المنظمات ويتمثل تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنظيمية في طبيعة العمليات وسرعتها والوقت المستغرق في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة.

وفي نفس السياق يشير (Clarke & Holdsworth (2017, 2) إلى أن ممارسة المرونة التنظيمية بفاعلية يتطلب تطبيق ما يلي:

- إنشاء ثقافة قائمة على كفاءة الأداء مع تركيز أقل على ساعات العمل.
- إعادة النظر في تصميم العمل لإزالة العمل ذي القيمة المنخفضة والنظر في عمليات العمل الأكثر كفاءة.
- تمكين فريق العمل من تطوير جدول أعمال مرن تلبى أهداف العمل والاحتياجات الشخصية.
- وضع ضوابط للتوظيف من أجل جذب الموظفين المرنين للمؤسسة، مع اعتماد برنامج تدريبي داعم للمرونة التنظيمية.

ولقد حدد إبراهيم والزهيبي (٢٠١٩، ٥٥) مجموعة من المتطلبات للتغلب على معوقات ممارسة المرونة التنظيمية في المدرسة؛ ومنها ما يلي:

- توفير الكفاءات الاستشارية التي تمكن مدير المدرسة من تبني الأفكار الجديدة كالأفراد الملمين بالمجال الوظيفي والتنمية الوظيفية والتشغيل الكفاء لتكنولوجيا المعلومات حيث يكونون عبارة عن مصنع لتوليد الأفكار.

-
- تحديد العلاقة بين الإدارة والهيئة الاستشارية من خلال تفهم مدير المدرسة لمهارات ومعارف الهيئة الاستشارية (مجلس المعلمين)؛ وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات المدير المدرسة.
- توفير سياسة المكتب المرن: تتمثل في قيام مدير المدرسة بالسماح للمعلمين وأولياء الأمور لتقديم المقترحات التي تفيده في اتخاذ القرارات الرشيدة.
- وفي نفس السياق أكد **العطوي (٢٠١٢، ٩٧)** على عدة عوامل جوهرية تمثل المحددات الأساسية لتحسين مستوى المرونة لدى المنظمة؛ وهي على النحو التالي:
- **ثقافة التعلم التنظيمي:** وهي تمثل مورد نادر وغير قابل للتقليد أو البيع واستمرارية البقاء على المدى الطويل، وهي تؤثر على موارد وقدرات المنظمة كونها أحد عوامل مرونتها.
 - **الهيكل التنظيمي:** يعبر عن خطوط السلطة والاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرار؛ وهذه الخطوط إذا طغى عليها طابع الرسمية ينخفض مستوى المرونة؛ ويزداد مستوى المرونة عندما تزداد الخصائص اللامركزية.
 - **سلوك ومهارة العاملين:** تساعد على زيادة قابلية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المنظمات؛ والعمل على جعلها أكثر تنوعاً لتعزيز قدرة المنظمة للتكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية.
 - **القدرات التكنولوجية:** تتمثل في الجهود الفكرية والتقنية؛ التي لها أثر في تحويل موارد ومعرفة والعمليات إلى سلع وخدمات نهائية، ومن ثم تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات في المنظمة، وتحسين قدرتها على الاستجابة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة.
 - **التدريب والتطوير:** تساهم برامج التدريب والتطوير المتخصصة في زيادة قدرات العاملين في ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة وهذا ينعكس في النتيجة على مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة.
- ولقد حدد **المتروك (٢٠٢١، ١٩)** مجموعة من الأليات لتفعيل المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بالكويت في النقاط الآتية:
- تنمية الوعي لدى مديري المدارس الثانوية والعاملين بها بأهمية ممارسة المرونة التنظيمية وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية لتدعيم المرونة التنظيمية.
 - العمل على إثراء المرونة التنظيمية بين العاملين بالمدارس الثانوية بما يحقق أهداف واقعية والسعي لتحقيقها برضا العاملين عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية.
-

- ضرورة إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية بما يسمح بالمرونة في اتخاذ القرارات .

- تشجيع مديري المدارس على طرح المبادرات التعليمية المتعلقة بالمرونة التنظيمية .

- تحفيز مديري المدارس على نشر ثقافة التغيير .

- يجب أن تحظى المدارس بقدر من الاستقلال المادي والإداري لتفعيل المرونة التنظيمية.

وفي ضوء العرض السابق ترى الباحثة أن من أهم آليات تفعيل المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بالكويت هو التخلي عن الجمود والتمسك بتنفيذ الأوامر دون التفكير المطلق في تسهيلها لأن هذا من شأنه تأخير الخدمات وتعيقها، وإضاعة الوقت، كما يجب أن تتم العملية تطبيق المرونة في المنظمات باعتدال دون الاخلال بإجراءات العمل المتبعة، والتي تكمن أهميتها في تحقيق الكفاءة، والدقة والرقابة، وتوحيد العمل وعدالة توزيع المهام، والبعد عن الفوضى والإهمال، وضمان تنفيذ المهمة المكلفة وتوثيقها.

واهتمت الباحثة بالتركيز في دراستها على متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت باعتبارها مبدأ إداري وتنظيمي يمكنه التغلب على الكثير من المشكلات الإدارية داخل المؤسسة.

متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية .

يتطلب تحقيق المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية دولة الكويت اتخاذ مجموعة من الإجراءات العملية علي النحو التالي:

- قيام وزارة التربية والتعليم بإثراء المرونة التنظيمية داخل المدارس كنمط إداري يعتمد على قادة المدارس لتحسين جودة العملية التعليمية.

- يجب على قادة المدارس توفير المعرفة والمهارات اللازمة لمواردها البشرية والازمة للتكيف مع الأدوار الجديدة في ظل البيئة الديناميكية ، من خلال التوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز ليتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة عالية.

- عقد دورات تدريبية للمعلمين للتمكن من ديناميكية العمل والتأقلم مع عصر المعرفة.

- توفير قنوات اتصال متنوعة بين الاتصالات العمودية والأفقية، حيث تصبح عملية الاتصالات بين الإدارات المختلفة للمؤسسة التعليمية عملية سلسلة بعيدة عن التعقيد والمركزية.

- نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية .

-
- البعد عن كل من المركزية في اتخاذ القرار والتحيز المعرفي .
 - التطوير المستمر للبنية التحتية للمدارس من خلال توفير كافة الموارد التكنولوجية التي تحتاجها المدرسة كالمنصات التعليمية والرقمية .
 - بناء خطة مدروسة لتنفيذ المرونة التنظيمية وتزيل العقبات التي قد تعترض خطة التنفيذ.

التوصيات والمقترحات:

- صياغة فلسفة واضحة لكيفية تفعيل المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية، نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية .
- ضرورة توفير برامج تدريبية وتأهيلية متخصصة لمديري المدارس في مجال المرونة لتزويدهم بالمهارات اللازمة للقيادة الناجحة.
- تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية مرنة تسمح للمدارس بالتكيف مع التغيرات وذلك من خلال تفويض السلطة وتعزيز الابتكار والإبداع .

مقترحات بدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات تحليلية مقارنة لواقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت مع الدول الأخرى للاستفادة من التجارب الناجحة لتطبيق المرونة التنظيمية داخل المدارس بهدف تعميمها داخل مدارس دولة الكويت.
- إجراء دراسات تحليلية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر علي تطبيق المرونة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، حسام الدين والزهبي، رحمة (٢٠١٩): درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، **المجلة العربية للعلوم الاجتماعية**، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، الجزء (٣)، العدد(١٣)، ص ٤٢-٨٣.
- ٢- إبراهيم، سليمان عبد الواحد(٢٠١٠): **المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية** القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع،
- ٣- أبو عيشة، هبة عبد الرازق (٢٠١٧): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية

- ٤- آل ناجي، محمد عبدالله (٢٠١٤): الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط٦، الرياض، رقد للنشر والتوزيع.
- ٥- الباسل، ميادة فوزى (٢٠٢١): المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة دمياط، العدد (٧٨)، ص ٢-٢٣
- ٦- الحويطي، عواد (٢٠١٢): تقييم أداء المعلمين في مدارس مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر طلابهم وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، مجلد (١)، العدد (١٥١)، ص ٢٥٧-٢٩٧.
- ٧- الخشالي، شاكر جار الله و بدران ، أروى موسى (٢٠٢٠) : أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي - دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، مجلد (١٦)، العدد (١)، ٩٣-١٢٤ .
- ٨- داود، عزت توفيق (٢٠١٨): واقع ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقا من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ٩- الربيعاني، مها عباس (٢٠١٥): واقع ممارسة المرونة الإدارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٠- الرشيدى، هدى سعد (٢٠١٩): المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة أل البيت، الأردن.
- ١١- الزعانين، باسل جمعة (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم ، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- ١٢- السلنتى، لمياء السعيد و محمد، سلوى حسين والدكرورى، منى ابراهيم (٢٠١٨): أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى دمياط"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، مجلد (٩)، عدد (٣)، ٨٠-١١٢.

- ١٣- السنين، بندر بن إبراهيم(٢٠٢٠): درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك فيصل السعودية.
- ١٤- الشايح ، على بن صالح و التوجيهي ، عبد العزيز(٢٠٢٢): المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين ، مجلة دراسات وبحوث تربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية- الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية جامعة الطفيلة التقنية- الأردن، المجلد(٢)، العدد(٦)، ص ١١٤-١٤٦.
- ١٥- الصغير، أحمد حسين(٢٠٠٩): الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل، دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد(٦)، ص ٢٦٣-٣١٩.
- ١٦- العارضة، ألاء صدقي(٢٠١٨): المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة القدس.
- ١٧- العتيبي، عبد الله سفر(٢٠١٨): الأدوار التربوية لمدير المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين ، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- ١٨- المهنا، محمد فرج(٢٠٢٠): درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة جنوب الوادي، مجلد(٣)، العدد(١)، ص ٢٣٥-٣٠٣.
- ١٩- عطوى، جودت عزت(٢٠١٢): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٢٠- العطوى، مهند حميد(٢٠١٢): أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع المواد الإنشائية في محافظة النجف ، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد (١)، العدد(٣).
- ٢١- العطوى، مهند حميد(٢٠١٢): أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع المواد

-
- الإنشائية في محافظة النجف ، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد (١)، العدد(٣).
- ٢٢- علقم، لينا نحمد منصور، والدوري زكريا مطلق(٢٠٢٠): أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الإسراء الخاصة ، عمان.
- ٢٣- على، لطيف محمد عبد الله(٢٠١١): التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع.
- ٢٤- العميرين، طارق محمد(٢٠١٤): مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.
- ٢٥- العنزي، إبراهيم عايد(٢٠١٨): الاعتماد المهني للمعلم : مدخل لتحسين جودة أداء معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت- رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، العدد(١٦٠)، الجزء(٢)، ص٢٥٦-٢٩١
- ٢٦- العنزي، عبد الله (٢٠١٧): درجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت للمرونة الإدارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٢٧- الفاضل، مها وليد(٢٠١٥): تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، مجلد(٢٣)، العدد(٣)، ص٩٠٢-٩٢٠.
- ٢٨- قفيشة، رنده سليم(٢٠١٩): واقع التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بعمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ٢٩- محمود، عزيزة على (٢٠١٦): درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
-

٣٠- مسلم، عزيزة محمود(٢٠١٦): واقع المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

٣١- النعاس، سعيد على و بن عودة ، مصطفى (٢٠٢٠): أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مديبة الهضاب العليا بالجلفة بالجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي معهد العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، مجلد (٦)، العدد(٢)، ص ٥٦٤-٥٧٨.

المراجع الأجنبية:

- 32- Atena , Rivera (2018) . Flexibility and Adaptability of Secondary School Managers to 21st Century Skills, **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)** Volume 40, No 2, pp 169-185
- 33- Hantoosh, Ateka Abdullah (2021). FlexIble Leader ship and its role in achieving organizational success among educational leaders , **Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology** ,V 18, No (1), pp 1567-214
- 34- Lonescu, Vladimir Codrin , Corenescu, Viorel, Druic Elena .(2012).Flexible Organization, Global Business &Management Research , **International Journal**, 4(3-4),277-285
- 35 - Acharya, Srikanta. (2019). Beyond learning Outcomes Impact of Organization Flexibility Strategic performance Measures of Commercial E-learning Providers , **Global Journal of flexible System Management**, 20(1).31-41.
- 36- Beltrán Martín, I. (2006). Influence of high commitment management on organisational performance: human resource flexibility as a mediator variable (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
- 37- Casey, J. C & Chase, P.(2004). Creating a Culture Flexibility: What it is , Why it matter, How to make it work ? Executive Briefing Series, Center for work& Family, Boston College, Boston.
- 38- Do, B., Yeh P. & Madnes, J (2016):Exploring the Relationship among Human Resource Flexibility Organizational Innovation and Adaptability Culture. **Chinese Management Studies journal**, 10(4):657-674.
- 39- Dunford .,R, Cuganesan, S.,Grant D .,Plamer R., Steele C.(2013) Flexibility as rationale for organization chang ;a discourse perspective. **Journal of Organizational Change Management**,Vol.26 No 1,pp83-97

-
- 40- Dunford R., Cuganesan, S., Grant D., Plamer R., Steele C. (2013) Flexibility as rationale for organization change: a discourse perspective. **Journal of Organizational Change Management**, Vol.26 No1, pp83-97
- 41- Farnese M, Fida R & Livi S (2016): Reflexivity and flexibility, Complementary routes to innovation? **Journal of Management & Organization**, 22(03), 404-419
- 42- Kozjek, Tatjana, and Ferjan Marko. (2015) Organizational Flexibility Employee Security, and Organizational Efficiency : a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations. **Journal of organization**, Vol48, No1.
- 43- Lal, P & Bharadwaj, S (2016): Understanding the Impact of Cloud-based Services Adoption on Organizational Flexibility: An exploratory Study. **Journal of Enterprise Information Management**, 29(4):566-588.
- 44- Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., ASCE, M., Raphael, B., & Ofori, G (2011): Empirical Analysis of the Determination of Organizational Flexibility in the Construction Business. **Journal of Construction Engineering and Management**, pp.225-237.
- 45- Madhani, P. (2013). Organizational Flexibility: Real Option Approach. **SCMS Journal of Indian Management**, pp.43-54.
- 46- Nazar, A & Seidali, E. (2017). Relationship of Competitive Intelligence with the Organization Flexibility Case study: small companies, **European Online Journal of Natural and Social Science Proceedings**, 6(1)
- 47- Parsons, G. Dennis. (2016). The Impact of the Office of Superintendent of Schools on the Personal Lives of Superintendents. Graduate program in educational research, Calgary, Alberta.
- 48- Sanatigar, H Peikani, M & Gholamzadeh, D (2017): Identifying Agility and Leadership Dimensions Using Delphi Technique and Factor Analysis: An Investigation among Public Sector Pension Funds (PSPFs) in Iran. **International Journal of Public Leadership**, 13(4):276-249.
- 49- Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 16(3), 251-262.
- 50- Stugis, Chris, Katherin. (2018): Levers and Logic Models: A Framework to Guide Research and Design of High-Quality Competency-Based Education Systems, Vienna: INACOL.
-

51-Uslu, B. (2017). Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association. Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi= Pegem, **Journal of Education and Instruction**, 7(2), 231.