

THE DEGREE OF FLEXIBILITY PRACTICE IN EDUCATIONAL LEADERSHIP IN PRIMARY SCHOOLS FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS AND PRINCIPALS WITHIN THE GREEN LINE

Naela Ahmad BAKRI¹

Dr, Palestine

Abstract

The aim of the study was to reveal the degree of flexibility in educational leadership in primary schools inside the Green Line from the perspective of teachers and principals. The study used the descriptive approach. To achieve the objective of the study, one resolution was applied, measuring flexibility in leadership, to establish the level of practice of flexibility in leadership. The study sample consisted of (374) teachers and principals.

The results revealed a significant degree of leadership flexibility among primary school principals within the green line, and statistically significant differences in leadership flexibility due to job title variables in favor of the “principals” group, educational qualification in favor of the “higher studies” group, and years of experience in favor of the “less than 5 years” group. Recommendations have been written by the researcher, most notably the need to take into account the individual differences between teachers, and take into account the teachers' gradation with change and reform..

Key words: Leadership Flexibility, Primary Schools, Within The Green Line.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.17.9>

¹  Naelabakri@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1379-3241>

درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين داخل الخط الأخضر

نائلة أحمد بكري

د. ، مدرسة البعنة ج، فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، في المنطقة الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. ولهذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة لقياس المرونة في القيادة والتعرف إلى مستوى ممارسة المرونة في القيادة التربوية. تكونت عينة الدراسة من (374) معلماً ومديراً من لواء الشمال داخل الخط الأخضر. وكشفت النتائج عن درجة كبيرة لممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وعن فروق ذات دلالة إحصائية للمرونة في القيادة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي لصالح فئة "المديرين"، والمؤهل العلمي لصالح فئة "دراسات عليا"، وسنوات الخبرة لصالح فئة "أقل من 5 سنوات". وخرجت الباحثة بتوصيات أبرزها ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، ومراعاة تدرج المعلمين بالتغيير والإصلاح.

الكلمات المفتاحية: المرونة في القيادة، المدارس الابتدائية، داخل الخط الأخضر.

المقدمة

يشهد العصر الحالي تحديات كبيرة في شتى المجالات وفي المجال التربوي بشكل خاص، مما قد يثير الحاجة للتكيف لاستمرارية العملية التعليمية وإدارتها، وزيادة جاهزية المؤسسة التربوية تحسباً لأي طارئ، والحاجة إلى درجة عالية من المرونة لدى الإدارة التربوية للتكيف والتغلب على التحديات الجديدة. ولم يعد الإداري الذي يقتصر عمله على تنفيذ المهام التقليدية قادراً على مواجهة تلك التحديات، بل عليه تطوير ذاته، وتغيير أنماط التعامل والإدارة إلى حد يرقى به ويعمل على إدارة التحديات بأعلى المستويات. فالتشبيث بالبيروقراطية والانهماك في تحقيق الأهداف الحالية والصلابة في عملية التخطيط، والرقابة ومركزية اتخاذ القرارات لا يجدي نفعاً. وأن الأوان للتحول في دور المدير إلى القيادة المؤثرة في الأفراد والتي تدفع المعلمين وجميع العاملين في المدرسة، والأطراف ذات العلاقة، وتوجه جهودهم إلى تجنب آثارها السلبية، وإدارتها بفاعلية، وانتهازها كفرصة للتغيير والتطوير.

تعرف القبلي والعمراني (2017:9) القيادة على أنها "القدرة على التأثير في العاملين وتحقيق الأهداف". وتوافقهما سليم (2018) حيث ترى بأن القدرة على التأثير تمكنها من تحفيز العاملين للإنجاز بمستوى عالٍ لتحقيق الأهداف، ولديها رؤية واضحة للأهداف وتتحمل مسؤولية تحقيقها. وتؤكد الجبر (2010) بأن القيادة تقوم على أساس العلاقة بين القائد والأفراد، فلا وجود للقائد دون الأفراد الخاضعين لإشرافه وممارساته القيادية. وتوافقها القبلي (2015) بذلك وترى أن القيادة تقوم على أساس علاقات اجتماعية وإنسانية وتضيف دورها في بناء قنوات اتصال فعالة بين القائد والأفراد، والنشاط الذي يقوم به القائد في عملية اتخاذ القرارات من خلال استخدام السلطة الرسمية من أجل تحقيق الأهداف.

وعلى مستوى السلوك يرى السيد والحديدي (2020) القيادة، على أنها السلوك الذي يثير دافعية الأفراد إلى العمل والإنجاز، والقيادة من أهم الوظائف الإدارية، وأصعبها، حيث تتطلب وقتاً، وجهداً، لتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، وهي ناتج التفاعل بين القائد والعاملين في مواقف مختلفة. ويصفها عطوي (2014) بـ"معاملة الآخرين والنشاط الإداري الذي يصهر جمود المؤسسة ويضمن طاعة الآخرين، ثقته، واحترامهم وتعاونهم. ويراهما العميان (2018) على أنها القدرة على الموازنة بين حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد. والقائد هو من يستطيع الوقوف على عناصر الموقف: قدرات الأفراد، وتوقعات الأفراد من أعمالهم، وتحديد العوامل التي يمكن أن يؤدي تغييرها إلى تناسبها مع توقعات الأفراد والتعرف إلى المناخ التنظيمي. وقد تستمد القيادة قوتها من السلطة الشرعية، أو سلطة منح المكافأة، أو القوة القسرية، أو الخبرة، أو قوة الإعجاب، أو القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات. وهي القيادة الموجهة والداعمة للسلوك الإيجابي، وتواجه المشكلات وتضع الخطط الاستراتيجية لإدارتها، وتواكب التطورات، وتوجه الأفراد نحو الهدف وتعمل على تنمية وتدريب الأفراد العاملين (الخطيب والمعايعة، 2009).

قد يحتاج القائد إلى درجة عالية من المرونة ليتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وخصوصاً في ظل التحديات الجديدة. فيرى الأحمدى (2009) المرونة على أنها القدرة على التكيف بالتوسط أو اختيار الحل الأيسر، واللين، والقابلية للتغيير والتحسين، وتقبل آراء الآخرين، والانفتاح، والاستجابة العقلية، والانفعالية. على المستوى الاستراتيجي تعتبر المرونة بأنها القدرة على اتخاذ القرار السريع كاستجابة لمتغيرات بيئية للحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها (Maska, 2015). ويضيف الجمال (2016) بأنها صفة تُمكن صاحبها من التواصل الاجتماعي، والإبداع واتخاذ القرار بفاعلية. والمرونة عبارة عن النظرة المتعددة الاتجاهات للأمور والتحرر من الالتزام باللوائح الفكرية الحرفية للمؤسسة (سليم، 2018). ويصف علي وسليمان (1998) المرونة في مستويين، المرونة في العلاقات وتتسم بحسن المعاملة واللين مع الأفراد في المؤسسة وهي مهمة في إضافة جو من الانسجام والمودة. والمرونة في التخطيط، أي مراعاة التغيرات في الظروف أثناء التخطيط والتنفيذ. بالإضافة إلى الحاجة للمرونة من أجل إجراء التعديلات المناسبة في كل أو جزء من الخطوات المطلوبة لضمان النتائج المرجوة، وهي إلزامية في عالم متغير ومهمة للتكيف في ظل تلك التغيرات (مطوع، 2003). بينما يصف مشالي (2009) المرونة في السلوك من خلال عدم الإصرار على المواقف، وقبول آراء ومشاعر الآخرين، والقدرة على تعديل السلوك، والتفاعل الإيجابي في كل المواقف. وعلى المستوى التربوي تظهر المرونة من خلال تجديد البرامج والأهداف، واستيعاب التغيير، والابتكار، والتجديد (مؤسسة الباحث، 2019).

المحور الأول- الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحثة في المجال التربوي تمت ملاحظة التحديات التي تواجهها القيادة المدرسية والحاجة إلى تغيير الإجراءات والعمليات للتكيف مع التحديات وإدارة المدرسة بفاعلية. ولا بد من المرونة بالقيادة من أجل التكيف. تتمثل مشكلة الدراسة بمحاولة التعرف إلى درجة ممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وتحديدًا في لواء الشمال. وتأتي هذه الدراسة لتجيب عن أسئلة الدراسة التالية:

1. ما درجة ممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ومديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وتعزى لمتغير: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى درجة ممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، في عمليات اتخاذ القرار والاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية.
2. التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وتعزى لمتغير: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة النظرية: تتمثل أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتناول موضوع المرونة في القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وتوفير المعرفة في هذا الموضوع. أهمية الدراسة العملية: قد تفيد هذه الدراسة مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في جميع الأقطار بالعمل على تعزيز المرونة في القيادة التربوية.

حدود الدراسة ومحدداتها

- الحدود الموضوعية: تتحدد موضوعات الدراسة بالمرونة في القيادة التربوية.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على معلمي ومديري المدارس الابتدائية.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في السنة الدراسية 2020-2021 خلال فصول السنة الدراسية الثلاثة. وتحددت نتائج هذه الدراسة بمدى دقة ومصداقية استجابة أفراد العينة على أدوات الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديريين ومعلمين المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعددهم (5019)، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية داخل الخط الأخضر للعام (2021/2020).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (374) مديراً ومعلماً.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة مثل (السنين والركي، 2020)، تم تطوير أداة الدراسة على شكل استبانة للكشف عن درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية، وتكوّنت أداة الدراسة بصورتها النهائية (25) فقرة مؤرّعة على ثلاث مجالات، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة: قياس درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس.

المحور الثاني- الإطار النظري

المرونة

المرونة لغويًا، اللين في صلابة (معجم الرائد:733). وذو المرونة، الشخص الذي يستطيع أن يعدل سلوكه لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة" (معجم اللغة العربية المعاصرة:2090). وقد ورد ذكر المرونة في القرآن الكريم وفق مجالات، المرونة في العلاقات، ولقوله تعالى: "فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَحْتَشِرُ" (طه: 44)، اللين في القول والتعامل، مما يسهل عملية الاتصال والتأثير في الآخرين. والمرونة في الشورى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران:159)، فلم يحدد سبحانه وتعالى شكل استنباط آراء الآخرين ولا أسلوبه وبهذا يدعو سبحانه وتعالى إلى المرونة بالشورى. والمرونة في اليسر: "يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ" (البقرة:185)، والمرونة في الواجبات عند تعسر تنفيذها. وأكد الأحمدى (2009) أن الرسول صلى الله عليه وسلم قدوة حسنة للمرونة في احترام الآخرين وتقديرهم والأخذ برأيهم وبها بادلته الآخرون الاحترام والتقدير، وتجلت مرونة الرسول صلى الله عليه وسلم أيضاً في التنازل عن بعض الأشياء وعدم الإصرار عليها، ورؤيته، وبعد نظره، واليسر، وطرح الخيارات، وتقبل الآخر وإن أخطأ، والرفق به، ومراعاة حاجات الآخرين، ومراعاة الفوارق الفردية، وقد تظهر المرونة لدى الرسول صلى الله عليه وسلم في قبول تقويم الآخرين، والأخذ به، وقبول النصيحة، والرجوع للحق، ومراعاة مستوى فهم الآخرين، ومراعاة أحوالهم، والتدرج في التغيير والإصلاح، بالإضافة للمرونة الذهنية، وتظهر من خلال اختيار الضرر الأخف من بين ضررين لتجنب نتائج الضرر الأشد، وللمرونة دور في الصحة النفسية، وشعور الفرد بالسعادة، والرضا، وتعزيز القدرة على تحقيق الذات، وبهذا يمكنه استغلال قدراته بكفاءة وفاعلية، فالصحة النفسية أيضاً تجعل الفرد قادراً على مواجهة الحياة والتكيف بها وتحمل المسؤولية، كما وتمنحه القدرة على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، ولها دور فعال في منح صاحبها القدرة على مواجهة الأزمات، وضبط النفس، والتفاوض، والتكيف والاستجابة للمواقف المختلفة، وتجعل الفرد إيجابياً في نظرته للحياة، ولها شأن في تحسين أدائه وعمله، وتحقيق أهدافه ورفع مكانته الاجتماعية، كما وتجعله صانعاً للأحداث ومؤثراً فيها وفي حال لم تنشأ الظروف في تحقيق أهدافه أو تعرض لأزمة يرضى بواقعه ويقبله ويؤمن بقدره ولا يشعر بالعجز، بل يصير للتخطيط للتغيير والتحسين، والإنسان المرن يشعر بالذم والحماس للعمل والمداومة به وقادراً على إتقانه، ولديه القدرة على التنوع في أساليب العمل ويحب التجديد والتغيير.

قدرة الإنسان على الاتصال الفعال وعلاقاته الإنسانية مرتبط بمدى مرونته، وذلك لقدرة على تقبل الآخرين، وتمييز أحوالهم، والاتصال معهم والتفاعل بشكل إيجابي. ويرى العميان (2018) أن المرونة تساهم في تعزيز الثقة، وتنمي الاتصال الفعال، كما ولها دور في التكيف والاستجابة للمواقف المختلفة. ويوضح مازاريللا وسميث (Mazzarella & Smith, 1989) بأنه ليس من السهل على الفرد أن يكون مرناً، فالمرونة من سمات الشخص المبدع ذو الأفكار المتنوعة ويشعر بسهولة في تغيير موقف أو وجهة نظر عقلية معينة.

للمرونة دور في فاعلية عملية الاتصال، وتوطيد العلاقات وتنمية الثقة، وعملية اتخاذ القرار للتكيف مع أي وضع كان والمساهمة في التغيير الإيجابي. فالمرونة في الاتصال والعلاقات المرتكزة على الاحترام، والتقدير ومراعاة مشاعر الآخرين تساهم في رفع ثقة الفرد بنفسه، وزيادة الرضا والانتماء وتعزز الشعور بالسعادة. كما أن المرونة في عملية اتخاذ القرار تزيد

من فاعليتها وتزيد القدرة على التكيف والاستجابة لأي تغيير كان. والمرونة عبارة عن الإبداع في تمييز المواقف والحالات التي تتطلب تنازل عن القديم والشروع بالتغيير، وإتقان التنفيذ، وحصاد التغيير المرغوب. كما أنها قد تترك أثر في الآخرين، وتثير فيهم الحيوية، والرغبة والدافعية.

أبعاد المرونة

للمرونة مجموعة من الأبعاد كما ذكرها الأحمدى (2009)، وماسكا (Maska, 2015)، والجمال (2016)، وهي كالآتي:

عملية اتخاذ القرار

يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية لدورها في تحديد مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة وحل المشكلات التي تحول دون تحقيقها، وهي عملية ليست بسيطة لأنها تتطلب مجموعة إجراءات لاستنباط الحل الأنسب من بين مجموعة بدائل، وتتوقف على القدرة في تحليل البدائل، والمقارنة بينها وتمييز الحل الأنسب، وتحتاج عملية اتخاذ القرار إلى المرونة والابتعاد عن الجمود لتوليد الأفكار والوصول إلى أفضل القرارات، وتشمل عملية اتخاذ القرار ستة عناصر: المشكلة، ومتخذ القرار، والهدف، ومجموعة بدائل، وقواعد للاختيار من بين البدائل واختيار البديل الأنسب، وقد تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدة عوامل، مثل أهداف المؤسسة، وثقافتها، وواقعها، وميول الفرد، ونفسيته وشخصيته. وتتطلب فاعلية اتخاذ القرار وقتاً، وتوفر المعلومات الكافية، والمشاركة، والتفويض، والموازنة بين المسؤولية والسلطة، وخبرة وموضوعية لدى متخذ القرار، لذا يجب مراعاة التوخي والحذر لدى متخذ القرار، والمنطق والإدراك بأنه لا يمكن الوصول إلى قرار مثالي، بل القرار المناسب وأمر تطبيقه متاح (الخطيب والمعايعة، 2009).

عملية الاتصال

تتم عملية الاتصال بين شخصين أو أكثر وفيها يتم إرسال معلومات والاستجابة إليها. وهي حاجة اجتماعية، وتفاعل حول سلوك، أو معلومة. كما أنها تعتبر حاجة، ولها دوافع، ومتنوعة، ويهدف الاتصال إلى تبادل المعلومات، والتفاهم، والتعاون لتحقيق هدف مشترك، وتطوير السلوك، وتحسين الأداء، ومنع الازدواجية والتضارب في عمل ما، وفي المنظمات يتم نقل معلومات وبيانات وتبادل الآراء والأفكار بهدف تحقيق الأهداف المرجوة. ويربط الاتصال بين الوحدات المختلفة في المنظمة، وبين العاملين فيها، ويمكن أن يكون الاتصال في المنظمات رسمي أو غير رسمي وفي الحالتين الاتصال مهم لحيوية المنظمة، وتبادل المعلومات والأفكار، والمتابعة، والتنسيق، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وتنسيق جهود الأفراد، والتعرف إلى مدى تقبلهم للأساليب الإدارية وأساليب العمل، يحدد أسلوب الاتصال في المنظمة طبيعة العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين فيها وعلى كفاءة الأفراد وجودة مخرجات المنظمة، فالالاتصال القائم على الاحترام والتفاهم يسهم في عمليات التخطيط، والتنظيم واتخاذ القرارات، وغياب الاتصال يمكن أن يؤدي إلى ظهور المشكلات والتحديات الكثيرة، وتبديد الموارد، ويؤثر على الأداء والإنتاجية (أبو النصر، 2009).

تتم عملية الاتصال بتوفر عناصر الاتصال: الهدف من الاتصال، ووسيلة الاتصال، والمرسل، والمستقبل، والرسالة، والتغذية الراجعة، ولضمان نجاح الاتصال على الرسالة أن تكون واضحة ومجزأة في حال كانت مركبة وأن تحمل معلومات جديدة للمرسل، كما ويجب مراعاة الوقت المناسب للاتصال، وظروف الاتصال، وتوقعات المستقبل، والعادات والتقاليد، ومتابعة عملية الاتصال، والتأكد من وصول الرسالة، واستجابة المستقبل، وفاعلية الاتصال (عطوي، 2014).

العلاقات الإنسانية

تعرفها سليم (2018:179) على أنها "مراعاة ظروف العاملين وقدراتهم، وخلق بيئة آمنة، يسودها الحب، والمودة". ويوضح عطوي (2014) بأن العلاقات الإنسانية تنشأ بين الإنسان كونه كائن حي اجتماعي، ولا يستطيع العيش وحده، والعلاقات عبارة عن روابط تجمع بين شخصين أو أكثر تقوم على الموازنة بين أهداف أو رغبات مشتركة، ورضاهم، وأقواها تلك التي تنشأ بين الزملاء في نفس مجالات العمل، وفي المنظمات تساهم العلاقات الإنسانية في الموازنة بين رضا العاملين، وأهداف المنظمة، وتساهم في تحفيز وإثارة العاملين على الأداء والإنجاز وتحسين المناخ التنظيمي، ويعمل القائد على تحسين العلاقات الإنسانية من خلال الاتصال الفعال من خلال القنوات المفتوحة، والعمل بروح الفريق، والاستجابة لمشاعرهم، وتقديم المديح على انجازاتهم، وتحفيزهم، ومشاركتهم بعملية اتخاذ القرارات وبالمقابل يهتم بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، كما وتساهم العلاقات الإنسانية في رفع أداء العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتحول المؤسسة من مؤسسة ذات طابع رسمي يتصف بالجمود إلى مؤسسة اجتماعية، يشعر أفرادها بالولاء والثقة نتيجة إشباع حاجاتهم.

يمكن وصف أبعاد المرونة من خلال الرسم في الشكل (1):



شكل رقم (1): أبعاد المرونة

يمكن ملاحظة تداخل الأبعاد الثلاثة ببعضها وارتباطها، فلا يمكن أن تتحقق المرونة إلا من خلال اختيار وسائل الاتصال المناسبة للتكيف مع التحديات المختلفة. بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية التي تقوم على التفاهم، والاحترام، والود. والمرونة في عملية اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وحل المشكلات. أي أن المرونة قد تتحقق من خلال التفاعل بين الأبعاد الثلاثة، وأي خلل في إحدى الأبعاد قد يؤدي إلى خلل في البعدين الآخرين، وبالتالي إلى تحديد المرونة. لذا من مرتكزات القيادة مرونة القائد في الأبعاد الثلاثة: المرونة بالاتصال، والمرونة بالعلاقات الإنسانية والمرونة بعملية اتخاذ القرارات.

وللمرونة بعناصرها الثلاثة دور هام في القيادة التربوية، وهي تمكن القائد التربوي من إدارة شؤون المدرسة بفاعلية ومواكبة التغييرات والوقوف بالتحديات التي تواجهها المدرسة، بالإضافة إلى التكيف بالمواقف المختلفة.

المرونة في القيادة

تحدث علي وسليمان (1998) عن المدير المرن ووصفه بالمدير الديمقراطي، المتعاون والذي يهتم بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة، ويصغي للعاملين، ويمنح لهم فرص التعبير عن الرأي خصوصاً بما يتعلق بالتخطيط واتخاذ القرارات، ويجسد القدوة ويعزز انتمائهم وولائهم للمؤسسة، ومن خلال تناولها موضوع المدير المرن يمكن اعتبار حديثهما عن القائد وليس المدير، بخلاف المدير، القائد هو ذلك الشخص الذي يبتعد عن البيروقراطية ويمنح فرصة التعبير عن الرأي، ومشاركة الآخرين في عمليات اتخاذ القرار ويجسد القدوة.

مرونة القائد تساعده في اختيار نمط القيادة الفعال حسب الموقف والظروف الراهنة ويستطيع التحول في نمطه القيادي من أجل مواجهة الموقف (العميان، 2018).

ويفضل مازاريليا وسميث (Mazzarella & Smith, 1989) عن دور المرونة في مواجهة المواقف المختلفة، حيث توجد حاجة لها من أجل تغيير الأسلوب ليتلاءم مع الموقف، وهو أمر غير بسيط، فتغيير الأسلوب والنمط القيادي بالتدريب والمتابعة يتطلب وقتاً طويلاً، والتغيير قد يكون ضئيلاً، ويعود السبب لأن تغيير الأسلوب متعلق بالشخصية، وإن تم تغييره يبقى الأسلوب الأصلي بارزاً، ولكن القائد الناجح يملك مرونة كافية لتغيير أسلوبه وسلوكه بشكل يتلاءم مع الموقف، وتحقيق الأهداف المرجوة، والمرونة بأسلوب القيادة تساهم في فاعلية الأداء الذي يتطلب قدرة كبيرة على التكيف، فلا يجوز اتباع نمطاً قيادياً موحداً وتطبيقه في جميع الظروف، وعلى القائد أن يتصف بالمرونة، وملئمة نمطه حسب الموقف. ويوافقهم يوكل (Yuki, 2008) بأهمية المرونة في القيادة للتكيف مع المواقف المختلفة، على القيادة تشخيص الموقف بشكل سريع واختيار الأسلوب الصحيح للتعامل مع الموقف، وأن يجعل سلوكه مؤثراً بالآخرين.

يحدّر يوكل ومحسود (Yuki & Mahsud, 2010) من عدم تطابق القرارات وتوقعات الآخرين، فقد لا تتلاءم القرارات والإجراءات التي يختارها القائد مع توقعات الآخرين أحياناً، وهنا يظهر دور القائد بالتأثير بالآخرين لتغيير فرضياتهم ومعتقداتهم لما هو مناسب وفعال.

ومن النظريات التي تحدثت عن دور المرونة في القيادة والتي أشار إليها يوكل ومحسود (Yuki & Mahsud, 2010) هي نظرية بلانشارد، زيجارمي وزيجارمي، حيث على القائد تغيير أسلوبه حسب كفاءة الأفراد، مع كل مهمة معطاة على القائد اختيار الأسلوب المناسب، أسلوب التوجيه، أو التدريب، أو التفويض، أو الدعم. وكذلك يرى جيتس وبلانشارد وهيرسي أن أسلوب القيادة يجب أن يتلاءم حسب نضج التابعين، بينما يرى ريدن أن المبالغة في المرونة قد تؤثر بشكل سلبي ودعا هذه الظاهرة بـ "الانجراف"، حيث لا يملك القادة العقل والتفكير الكافي. في حال تعرض المدرسة لموقف معقد ما، لن يتمكن القائد من مواجهة الموقف إن أصر على اتباع نفس النمط التقليدي وعلى الأغلب سيفشل في تحقيق الأهداف المنشودة ولن يستطيع الحفاظ على علاقات إيجابية مع الآخرين ويمكن أن يهدد بذلك كيانه وبقاء المؤسسة، لذا عليه تعديل نمطه حسب الحاجة التي يستدعيها الموقف الجديد. وفي الحديث عن أفضل أنماط القيادة أشار مازاريليا وسميث (Mazzarella & Smith, 1989) إلى القيادة الظرفية التي تراعي الظرف الجديد وتتعامل معه بكفاءة وفاعلية وهي قيادة تتحلّى بالسمات

الملائمة للتعامل مع الظروف الجديدة وتتخذ الإجراءات المناسبة للتكيف معها، ومن أهم مميزات تلك القيادة المرنة في اختيار الأساليب الفعالة في ظرف ما، ولكن هنالك قادة يعون الحاجة للمرونة ولكنهم غير قادرين.

وقد أشار يوكل ومحسود (Yukl & Mahsud, 2010) إلى أهم أبعاد القيادة، وهي عملية اتخاذ القرارات، فهناك قادة يتفردون في اتخاذ القرارات كالدكتاتوري، بينما يشارك آخر الآخرين في عملية اتخاذ القرار كالديمقراطي والمتسيب الذي يترك شأن اتخاذ القرار للآخرين، ويجب أن تكون القيادة المرنة على وعي بسمات ومهارات القائد للتكيف كالذكاء الاجتماعي، والتعاطف، والوعي الذاتي والظرفي، وعليها أن تدرك التباين في تلك السمات والمهارات في المستويات الإدارية، والاستفادة من فرص تقييم المهارات القيادية من برامج التغذية الراجعة، ومراكز التقييم التنموي، والبحث عن فرص التدريب وتنمية المهارات القيادية، ودعم الأفراد في مستويات القيادة المختلفة لتطوير مهاراتهم التي تدعمهم في زيادة المرونة والتكيف.

يمكن وصف أبعاد المرونة في القيادة بالشكل رقم (2):



شكل رقم (2): أبعاد المرونة في القيادة (المصدر: الباحثة)

يصف الشكل أبعاد المرونة في القيادة، المرونة في عملية اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين، واقتراح البدائل لحل المشكلات، والاستعداد للإصغاء، والشورى. والمرونة في الاتصال من خلال اختيار أسلوب الاتصال المناسب، الاتصال باتجاه واحد، أو باتجاهين، أو الاتصال الأفقي، أو المتعدد الاتجاهات. والمرونة في العلاقات من خلال اللين في التعامل، والاحترام، والتعاون، والتقدير، والمحبة، والود.

المحور الثالث- نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة عينة الدراسة، الجدول (1).

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية لواء الشمال داخل الخط الأخضر مرتبة تنازلياً.

| الرقم | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | المرونة في الاتصال | 4.06 | .87 | 1 | كبيرة |
| 2 | المرونة في العلاقات الإنسانية | 3.99 | .97 | 2 | كبيرة |
| 3 | المرونة في عملية اتخاذ القرارات | 3.88 | 1.03 | 3 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 4.00 | .92 | | كبيرة |

يُبيّن جدول (1) أنّ درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية جاءت كبيرة (4.00)، وكان أولها مجال المرونة في الاتصال (4.06)، وفي المرتبة الثانية مجال المرونة في العلاقات الإنسانية (3.99)، وفي المرتبة الأخيرة مجال المرونة في عملية اتخاذ القرارات (3.88).

تم تناول كل مجال من المجالات الثلاث على النحو التالي:

أولاً: مجال المرونة في الاتصال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المرونة في الاتصال، جدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة في الاتصال من مجالات ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية مرتبة تنازلياً.

| الدرجة | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | لرقم |
|------------|--------|-------------------|-----------------|---|------|
| كبيرة جداً | 1 | .89 | 4.28 | يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين في إطار من الاحترام والتفاهم | |
| كبيرة | 2 | .94 | 4.19 | يتابع مدير المدرسة عملية الاتصال ويتأكد من وصول الرسالة واستجابة المعلمين | |
| كبيرة | 3 | .92 | 4.17 | يراعي مدير المدرسة العادات والتقاليد في عملية الاتصال، كوننا في مؤسسة تعليمية تحكمها أنظمة وتعليمات وقوانين | |
| كبيرة | 4 | 1.02 | 4.07 | يصغي مدير المدرسة للمعلمين واحتياجاتهم | |
| كبيرة | 5 | 1.04 | 4.06 | يتبادل مدير المدرسة الأفكار والمعلومات مع المعلمين | |
| كبيرة | 6 | 1.04 | 4.05 | يتيح مدير المدرسة فرص التعبير عن الرأي | |
| كبيرة | 7 | 1.02 | 4.02 | يراعي مدير المدرسة اختيار الوقت المناسب للاتصال | |
| كبيرة | 8 | .98 | 4.00 | يقبل مدير المدرسة نصائح المعلمين التي تساهم في تجويد وتحسين بيئة العمل | 1 |
| كبيرة | 9 | .97 | 4.00 | يتعامل مدير المدرسة مع طبيعة المعلمين في منهجيات ملائمة | 0 |
| كبيرة | 10 | 1.04 | 3.97 | يغير مدير المدرسة أسلوب الاتصال مع المعلمين بشكل يتلاءم مع الموقف | |
| كبيرة | 11 | 1.03 | 3.93 | يفحص مدير المدرسة باستمرار مدى تقبل المعلمين أساليب الاتصال الإدارية | |
| كبيرة | | .87 | 4.06 | الدرجة الكلية للمجال | |

يُبين جدول (2) أن المتوسطات الحسابية في مجال المرونة في الاتصال تراوحت بين (3.93-4.28)، وبدرجة تقييم كبيرة إلى كبيرة جداً. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على " يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين في إطار من الاحترام والتفاهم" بمتوسط حسابي (4.28)، ودرجة تقييم كبيرة جداً، والفقرة رقم (8) التي تنص على "يتابع مدير المدرسة عملية الاتصال ويتأكد من وصول الرسالة واستجابة المعلمين" بمتوسط حسابي (4.19)، ودرجة تقييم كبيرة. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) التي تنص على " يغير مدير المدرسة أسلوب الاتصال مع المعلمين بشكل يتلاءم مع الموقف" بمتوسط حسابي (3.97) بدرجة تقييم كبيرة، والفقرة رقم (2) التي تنص على: " يفحص مدير المدرسة باستمرار مدى تقبل المعلمين أساليب الاتصال الإدارية" بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة تقييم كبيرة.

ثانياً: مجال المرونة في العلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المرونة في العلاقات الإنسانية وكانت النتائج، جدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة في العلاقات الإنسانية من مجالات ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية مرتبة تنازلياً.

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|------------|
| 12 | يحترم مدير المدرسة المعلمين | 4.27 | .92 | 1 | كبيرة جداً |
| 15 | يقدر مدير المدرسة أعمال وإنجازات المعلمين | 4.13 | 1.05 | 2 | كبيرة |
| 14 | يوفر مدير المدرسة بيئة عمل داعمة | 4.09 | 1.03 | 3 | كبيرة |
| 17 | يتفاعل مدير المدرسة بشكل إيجابي مع المعلمين | 4.04 | 1.03 | 4 | كبيرة |
| 13 | يراعي مدير المدرسة اهتمامات المعلمين ومشاعرهم | 4.03 | 1.02 | 5 | كبيرة |
| 19 | يجسد مدير المدرسة القدوة من خلال سلوكه، واهتماماته، وأدائه | 3.94 | 1.14 | 6 | كبيرة |
| 16 | يُشعر مدير المدرسة المعلمين بالرضا | 3.93 | 1.13 | 7 | كبيرة |
| 18 | يعمل مدير المدرسة على توطيد العلاقات بين المعلمين | 3.87 | 1.10 | 8 | كبيرة |
| 20 | يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين | 3.83 | 1.08 | 9 | كبيرة |
| 21 | يرفق مدير المدرسة بالمعلمين حتى وإن أخطأوا | 3.77 | 1.13 | 10 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية للمجال | 3.99 | .97 | | كبيرة |

يَتَبَيَّن من جدول (3) أن المتوسطات الحسابية في مجال المرونة في العلاقات الإنسانية تراوحت بين (3.77 – 4.27)، وبدرجة تقييم كبيرة الى كبيرة جداً، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (3.99)، وبدرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (12) التي تنص على " يحترم مدير المدرسة المعلمين " بمتوسط حسابي (4.27)، وبدرجة تقييم كبيرة جداً، والفقرة رقم (15) والتي تنص على " يقدر مدير المدرسة أعمال وإنجازات المعلمين " بمتوسط حسابي (4.13)، وبدرجة تقييم كبيرة. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (21) التي تنص على " يرفق مدير المدرسة بالمعلمين حتى وإن أخطأوا " بمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة تقييم كبيرة. والفقرة رقم (20) والتي تنص على " يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.83) وبدرجة تقييم كبيرة أيضاً.

ثالثاً: مجال المرونة في عملية اتخاذ القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المرونة في عملية اتخاذ القرارات وكانت النتائج، جدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال المرونة في عملية اتخاذ القرارات من مجالات ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية مرتبة تنازلياً.

| الدرجة | الفقرة | المتوسط | الانحراف | الدرجة |
|----------------------|--------|---------|----------|--------|
| كبيرة | 23 | 3.91 | 1.10 | 1 |
| كبيرة | 24 | 3.90 | 1.08 | 2 |
| كبيرة | 22 | 3.87 | 1.11 | 3 |
| كبيرة | 25 | 3.85 | 1.11 | 4 |
| الدرجة الكلية للمجال | | 3.88 | 1.03 | كبيرة |

يبيّن جدول (4) أن المتوسطات الحسابية في مجال المرونة في عملية اتخاذ القرارات تراوحت بين (3.85-3.91)، وبدرجة تقييم كبيرة، أما المجال ككلّ فحصل على متوسط حسابي (3.88)، ودرجة تقييم كبيرة. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (23) التي تنصّ على " يطرح مدير المدرسة بدائل لحل المشكلات، ويختار أفضلها" بمتوسط حسابي (3.91)، ودرجة تقييم كبيرة، وفقرة (24) والتي تنصّ " يفوض مدير المدرسة السلطة لأصحاب الكفاءات المناسبة لزيادة فاعلية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.90) ودرجة تقييم كبيرة أيضاً. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (25) التي تنصّ على: " يلجأ مدير المدرسة إلى الشورى لضمان فاعلية عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة تقييم كبيرة.

نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وتعزى لمتغير: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والمسمى الوظيفي؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وليبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- Anova) وذلك كما هو مبين في الجداول (5) – (8).

أولاً: الجنس

لبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية والتي تعزى للجنس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الجنس على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة كما في جدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الجنس على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة

| الرقم | مجالات الاستبانة | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|---------------|
| 1 | المرونة في الاتصال | ذكور | 81 | 4.15 | .81 | .985 | 372 | .325 |
| | | إناث | 293 | 4.04 | .89 | | | |
| 2 | المرونة في العلاقات الإنسانية | ذكور | 81 | 4.12 | .89 | 1.392 | 372 | .165 |
| | | إناث | 293 | 3.95 | .99 | | | |
| 3 | المرونة في عملية اتخاذ القرارات | ذكور | 81 | 3.99 | 1.01 | 1.078 | 372 | .282 |
| | | إناث | 293 | 3.85 | 1.03 | | | |
| | المقياس ككل | ذكور | 81 | 4.11 | .85 | 1.200 | 372 | .231 |
| | | إناث | 293 | 3.97 | .93 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يُبين الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على مجالات الأداة (المرونة في الاتصال، المرونة في العلاقات الإنسانية، المرونة في عملية اتخاذ القرارات) تُعزى لاختلاف متغير الجنس حيث بلغت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات أكبر من (0.05)، وجميعها غير دالة إحصائية.

المسمى الوظيفي

لبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية والتي تعزى للجنس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة كما في جدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة

| الرقم | مجالات الاستبانة | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|---------------|
| 1 | المرونة في الاتصال | معلم | 356 | 4.03 | .88 | -8.410 | 372 | .000* |
| | | مدير | 18 | 4.71 | .28 | | | |
| 2 | المرونة في العلاقات الإنسانية | معلم | 356 | 3.95 | .98 | -8.676 | 372 | .000* |
| | | مدير | 18 | 4.74 | .32 | | | |
| 3 | المرونة في عملية اتخاذ القرارات | معلم | 356 | 3.84 | 1.03 | -8.297 | 372 | .000* |
| | | مدير | 18 | 4.69 | .37 | | | |
| | المقياس ككل | معلم | 356 | 3.96 | .92 | -9.002 | 372 | .000* |
| | | مدير | 18 | 4.72 | .28 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يُبين الجدول (6) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على جميع مجالات الأداة (المرونة في الاتصال، المرونة في العلاقات الإنسانية، والمرونة في عملية اتخاذ القرارات) والمقياس ككل تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار t على المجالات (-8.410)، (-8.676)، (-8.297)، (-9.002) وبمستوى الدلالة (0.000) على التوالي، حيث جاءت هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت لصالح فئة المديرين.

ثالثاً: المؤهل العلمي

لبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية والتي تعزى للمؤهل الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة كما في جدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة

| الرقم | مجالات الاستبانة | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| 1 | المرونة في الاتصال | بكالوريوس | 142 | 4.20 | .83 | 2.355 | 372 | .019* |
| | | دراسات عليا | 232 | 3.98 | .89 | | | |
| 2 | المرونة في العلاقات الإنسانية | بكالوريوس | 142 | 4.11 | .93 | 1.853 | 372 | .065 |
| | | دراسات عليا | 232 | 3.92 | .99 | | | |
| 3 | المرونة في عملية اتخاذ القرارات | بكالوريوس | 142 | 4.04 | 1.02 | 2.296 | 372 | .022* |
| | | دراسات عليا | 232 | 3.78 | 1.02 | | | |
| | المقياس ككل | بكالوريوس | 142 | 4.14 | .87 | 2.191 | 372 | .029* |
| | | دراسات عليا | 232 | 3.92 | .93 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يُبين الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على مجالات الأداة (المرونة في الاتصال، والمرونة في عملية اتخاذ القرارات) والمقياس ككل تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار t على المجالات (2.355)، (1.853)، (2.296)، (2.191) وبمستوى الدلالة (0.019)، (0.022)، (0.029) على التوالي، حيث جاءت هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت لصالح فئة "دراسات عليا". ولا توجد فروق دالة إحصائية في مجال المرونة في العلاقات الإنسانية.

رابعاً: سنوات الخبرة

لبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية والتي تعزى لسنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "F" لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة كما في جدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "F" لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة

| م | درجات الحرية | قيمة F | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | مجالات الاستبانة | لرقم |
|------|--------------|--------|-------------------|-----------------|-------|--------------|---------------------------------|------|
| 024* | 2,371 | 3.783 | .74 | 4.49 | 26 | أقل من 5 | المرونة في الاتصال | |
| | | | | | | -5 أقل من 10 | | |
| | | | | | | 10 فأكثر | | |
| 055 | 2,371 | 2.915 | .89 | 4.40 | 26 | أقل من 5 | المرونة في العلاقات الإنسانية | |
| | | | | | | -5 أقل من 10 | | |
| | | | | | | 10 فأكثر | | |
| 012* | 2,371 | 4.452 | .77 | 4.42 | 26 | أقل من 5 | المرونة في عملية اتخاذ القرارات | |
| | | | | | | -5 أقل من 10 | | |
| | | | | | | 10 فأكثر | | |
| 026* | 2,371 | 3.698 | .80 | 4.44 | 26 | أقل من 5 | المقياس ككل | |
| | | | | | | -5 أقل من 10 | | |
| | | | | | | 10 فأكثر | | |
| | | | .93 | 3.95 | 316 | 10 فأكثر | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على مجالات الأداة (المرونة في الاتصال، والمرونة في عملية اتخاذ القرارات) والمقياس ككل تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار F على المجالات (3.783)، (4.452)، (3.698) وبمستوى الدلالة (0.024)، (0.012)، (0.026) على التوالي، حيث جاءت هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت بسبب الفروق بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (10 سنوات فأكثر). ولا توجد فروق دالة إحصائية في مجال المرونة في العلاقات الإنسانية.

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة: ما درجة ممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ومديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

أظهرت النتائج درجة كبيرة لممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر. وكانت أولها المرونة في الاتصال، ثم المرونة في العلاقات الإنسانية، وآخرها المرونة في عملية اتخاذ القرارات. وقد يعزى ذلك لفاعلية الاتصال في المدارس، نتيجة إدراك المديرين لأهمية الاتصال القائم على الاحترام والتفاهم، وحرصهم على وصول الرسائل واستجابة المعلمين في المدرسة، وتبادل المعلومات المهمة، فكما يبدو وضع المديرين على رأس سلم أولوياتهم وأهمية قصوى فاعلية الاتصال. أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية، تعزى النتائج إلى طبيعة العلاقات الإنسانية في المدارس، وإيمان المديرين في دورها للتفاعل الإيجابي بينهم وبين المعلمين، وبين المعلمين أنفسهم من أجل تحسين الاتصال وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الصائبة، وخلق بيئة عمل داعمة في المدرسة. مع أن النتائج كشفت عن وجود عملية اتخاذ القرارات بالمرتبة الثالثة، إلا أنها كشفت عن درجة كبيرة أيضاً، وتعزى النتائج إلى حرص المديرين على الشورى، وتفويض السلطة، ومشاركة المعلمين، وطرح البدائل، والمفاضلة بينها، لإصدار أفضل القرارات.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الزعاين، 2018) و(العارضة، 2018) و(السنين والزكي، 2020) فقد كشفت دراستهم عن درجة مرونة إدارية عالية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المرونة في القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وتعزى لمتغير: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، والمسمى الوظيفي؟

لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما أظهرت وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث جاءت الفروق لصالح المديرين، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وكانت الفروق دالة إحصائية لصالح فئة الدراسات العليا، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة حيث توجد فروق بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (10 سنوات فأكثر). وتمت مناقشة نتائج السؤال الثاني تبعاً لمتغيرات الدراسة وذلك كالآتي:

أولاً: متغير الجنس

لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وقد يُعزى ذلك لإطار العمل المشترك بين الذكور والإناث، ووحدة التعليمات والإجراءات، والوظائف، ومتطلبات العمل، والإحساس بالمسؤولية. وقد تعزى أيضاً إلى التنافسية بين الجنسين، والرغبة بتحقيق النجاح، والتميز، وتحقيق الذات، خصوصاً وأن الإناث يشعرن بالتمييز وغياب المساواة، ويرغبن بإظهار قدراتهن من خلال تحقيق نفس المخرجات.

تتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزعاين (2018) و(العارضة (2018) حيث وجدت فروق في درجة المرونة لدى المديرين تعزى للجنس.

ثانياً: متغير المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين لصالح المديرين. وقد تعزى إلى طبيعة ومتطلبات عمل المديرين، حيث تقع على عاتقهم مسؤولية بناء العلاقات الإنسانية بينهم وبين العاملين في المدرسة، من معلمين وموظفين، وبين العاملين أنفسهم، وهم أكثر من يدركون أهمية المرونة في القيادة. أما بالنسبة للمرونة في عملية الاتصال فهم الذين يحددون أسلوب الاتصال ومنهجية. بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، رغم قيام المديرين بالشورى، ومشاركة العاملين، والتفويض، هم بالنهاية ذوي الصلاحيات والمسؤولين عن نتائج ومتابعة عملية اتخاذ القرارات، وهم المسؤولون عن تنفيذ جميع مراحلها. بالإضافة إلى إدراكهم المتطور نتيجة طبيعة مهامهم وعلمهم بأهمية المرونة في القيادة وأثرها على العاملين في المدرسة.

ويمكن أن تعزى أيضاً إلى خبرتهم وتجاربهم وانكشافهم إلى تجارب الآخرين واكتسابهم فرص تعلم فريدة. ويمكن أن يعود ذلك أيضاً إلى طبيعة التدريبات والتأهيل الخاص بالمديرين. ويمكن عزو النتائج أيضاً إلى التحيز الذاتي للمديرين أثناء الاستجابة.

كما وتعزى النتائج إلى شعور المديرين بتميز دورهم ووظيفتهم في المدرسة، وصلاحياتهم التي تفوق صلاحيات المعلمين، وضرورة إظهار هذا التميز من خلال المرونة في القيادة. ويمكن الاستنتاج بأن المديرين مدركين لتوقعات الآخرين منهم، ويرغبون في تحقيق توقعاتهم والحفاظ على مكانتهم.

ثالثاً: المؤهل العلمي

كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وكانت الفروق دالة إحصائية لصالح فئة الدراسات العليا، وقد يعزى ذلك إلى زيادة المعرفة والخبرات العملية في مجال المرونة في القيادة، وتطور الإدراك على أثر المعرفة. ومع زيادة المعرفة، زيادة الخبرات والفرص للتطور في هذا المجال. ويمكن أن تعزى أيضاً إلى التفاوت بالقدرات نتيجة زيادة التأهيل العلمي، وتعلم مساقات جديدة.

تتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزعاين (2018) حيث لم تظهر فروق في درجة المرونة لدى المديرين تعزى للمؤهل العلمي.

رابعاً: سنوات الخبرة

كشفت الدراسة عن وجود فروقاً دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة حيث توجد فروق بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (10 سنوات فأكثر) لصالح فئة (أقل من 5 سنوات). قد تعزى النتائج إلى الدافعية، والحماس، والرغبة في تحقيق وإثبات الذات، والتنافسية الإيجابية مع ذوي الخبرات العالية. حيث أن ذوي سنوات الخبرة العالية، كما يبدو يفقدون تدريجياً مرونتهم وينظرون إلى أنفسهم كخبراء في مجالات العلاقات، والاتصال وعمليات اتخاذ القرار، وقد يعتقدوا بأنهم لا يحتاجوا المشاركة، والتفويض، ومن الأصح استخدام أسلوب اتصال موحد للجميع وفي كل المواقف، ويرون أهمية بناء علاقات إنسانية متساوية وثابتة.

وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزعاين (2018) و(العارضة (2018) والسنين والزكي (2020) حيث كشفت النتائج عن عدم وجود فروق في درجة المرونة لدى المديرين تعزى لسنوات الخبرة.

التوصيات

1. ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، ومراعاة تدرج المعلمين بالتغيير والإصلاح.
2. ضرورة تفويض السلطة لأصحاب الكفاءات، والشورى ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار.
3. توسيع إطار الدراسة الحالية في جميع أنواع المؤسسات التربوية، المدارس الإعدادية، والمدارس الثانوية، والكليات، والجامعات، وتعميمها في جميع المناطق داخل الخط الأخضر.

قائمة المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. المجموعة العربية للتدريب والنشر الأحمدي، انس سليم. (2009). المرونة. الرياض: مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع
- الجبر، زينب على. (2010). القيادة التحولية والتطوير المهني المستمر للمعلمين، خلفيات نظرية وتطبيقات عملية. جامعة الكويت، لجنة التأليف والتعريب والنشر
- الجمال، محمد عاطف. (2016). الصلابة الشخصية. مصر: اسك زاد
- الجمال، محمد عاطف. (2019). الشفافية وصنع القرار التعليمي. مصر: اسك زاد
- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (2009). الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع
- الزعانين، باسل محمد جمعه عبد الكريم. (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
- سليم، هانم خالد محمد. (2018). الطريق إلى التغيير التربوي. مصر: دار العلم والإيمان للنشر
- السنين، بندر بن إبراهيم بن أحمد، والذكي، أحمد بن عبد الفتاح. (2020). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك فيصل- كلية التربية، السعودية.
- السيد، ابراهيم جابر والحديدي، محمد عبد السلام أحمد. (2020). إدارة الذات وفن قيادة الآخرين. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
- العارضة، آلاء عبد العزيز صدقي. (2018). المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، برنامج الإدارة التربوية.
- عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- علي، بيومي محمد وسليمان، عرفات عبد العزيز. (1998). الإدارة التربوية الحديثة. مصر: مكتبة الإنجلو المصرية
- عمر، احمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب
- العميان، محمود سلمان. (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
- القبلي، عناية حسن. (2015). القيادة الفاعلة في الميدان التربوي. شركة أمان للنشر
- القبلي، عناية حسن والعمراني، ساهرة فراج. (2017). القيادة التحولية في الميدان التربوي. دار أمان للنشر. مسترجع من: [file:///C:/Users/win10/Downloads/leadersheeb%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/win10/Downloads/leadersheeb%20(3).pdf) تاريخ الاسترجاع 22.10.20
- مشالي، عصام بدر. (2009). فن الاتصال ومعايير تمكين الذات. مصر: شمس للنشر والتوزيع
- مطواع، إبراهيم عصمت محمد. (2003). الإدارة التربوية في العالم العربي. مصر: مكتبة النهضة المصرية للطباعة والنشر
- مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية. (2019). دراسات في إدارة المؤسسات. مؤسسة الباحث- أسك زاد
- Maska, Joanna. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1): 19-23
- Mazzarella, J. A. & Smith, S. C. (1989). School leadership, handbook for excellences. From: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED309506.pdf>. Recovery date 1.12.2020
- Yukl, Gary & Mahsud, Rubina. (2010). Why Flexible And Adaptive Leadership Is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2): 81-93