

المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية من

وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة بغداد

الباحث. محمد عبد الكريم جعو خلف أ.م.د. يوسف يعقوب شحادة

جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد للعلوم الإنسانية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على (المرونة التنظيمية وعلاقتها بالتجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة بغداد) شمل مجتمع البحث على جميع اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد بجانبها (الكرخ والرصافة) وللعام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) والبالغ عددهم (٣٠٩٦) تدريسياً وتدرسية، وقد أختيرت عينة البحث بالأسلوب الطبقي العشوائي وتألقت من (٤٠٠) تدريسياً وتدرسية في مدارس الثانويات الأهلية في محافظة بغداد بجانبها (الكرخ والرصافة)، بنسبة ١٣% من مجتمع البحث، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء المقاييس، فتألف مقياس المرونة التنظيمية من (٢٢) فقرة، ومقياس التجديد الإداري تألف ايضاً من (٢٢) فقرة، ثم عولجت البيانات المتجمعة من إجابات المستجيبين ل فقرات الاستبانة إحصائياً باستعمال الوسائل الإحصائية الأتية :

(الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، معامل ارتباط بيرسون، مصفوفة الارتباطات الداخلية، الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة، تحليل التباين التائي بتفاعل، تحليل الانحدار الخطي البسيط). الكلمات المفتاحية: (المرونة التنظيمية، التجديد الإداري).

Organizational flexibility and its relationship to administrative renewal among private secondary school principals from the point of view of faculty members in Baghdad governorate

researcher. Mohamed Abdel Karim Jaou Khalaf,

Dr. Youssef Yacoub Shehadeh

University of Baghdad / College of Education – Ibn Rushd for Humanities

Abstracts:

This study aimed to identify (organizational flexibility and its relationship to administrative renewal among private secondary school principals from the point of view of faculty members in Baghdad governorate).

The research community included all members of the teaching staff in private secondary schools in the province of Baghdad on its two sides (Karkh and Rusafa) and for the academic year (٢٠٢٢-٢٠٢٣) and their number is (٣٠٩٦) male and female teachers. Private secondary schools in the province of Baghdad on its two sides (Karkh and Rusafa), with a rate of ١٣% of the research community. To achieve the objectives of the research, the researcher built scales. The measure of organizational flexibility consisted of (٢٢) items, and the measure of administrative renewal also consisted of (٢٢) items, then it was treated The data collected from the respondents' answers to the questionnaire items were statistically collected using the following statistical methods:

(t-test for two independent samples, Pearson correlation coefficient, matrix of internal correlations, t-test for one sample, analysis of variance with interaction, simple linear regression analysis).

Keywords: (organizational flexibility, administrative renewal).

مشكلة البحث:

أن عدم الاهتمام بمواكبة التجديد الإداري في المؤسسات التربوية والقصور عن تعلم ماهيتها وعناصرها وخصائصها يعبر عن ضعف في إدارتها التي تواجهه العديد من المؤسسات التربوية وبالتالي ينعكس على الدور المفترض بهم أدائه في العمل وعلى أسلوب تعاملهم مع بعضهم البعض وتعاملهم مع الأفراد داخل تلك المؤسسات التربوية لذلك وجب الاستمرار في إجراء البحوث والدراسات لغرض فهم المعوقات التي يواجهها مديري المدارس المتمثلة بالتجديد الإداري. (المؤتمر التربوي التاسع، ٢٠١١ : ٣٣).

فأن ما يعانيه مديري المدارس الثانويات الأهلية في الوقت الراهن من مشكلات عديدة بسبب التغيرات التي تطرأ على عملهم الإداري سواء كانت اقتصادية او اجتماعية او بيئية وما يقابلها من الصعوبات التي تواجههم والمتمثلة في زيادة مصادر التوتر والضغط النفسية التي يتعرضون لها في مدارسهم وانعكاس آثار تلك المشكلات على مجال عملهم، فما يواجهه مديري المدارس اليوم من تحديات وتعقيدات تقف عائق امام ادائهم في المدرسة ومما لاشك فيه فان ملامح الغموض تبدو واضحة في هذه الممارسات التي في مجموعها مظاهر سلبية كثيرة أهمها بروز ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وما دامت هذه المؤسسات التربوية ليست بمعزل عن البيئة وما يحيط بها من تغييرات ملحوظة، فهنا تكمن مشكلة البحث فلا بد من وجود حاجة إلى إجراء التغيير الايجابي الذي يهدف إلى تحسين قدرات هذه المؤسسات بكل عناصرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة وكيفية التعامل مع تلك التغيرات الإدارية في تلك المؤسسات. (الدوري، ٢٠١٢ : ٤٣).

وتأكيدا لما ذكر فقد اشار المؤتمر التربوي المنعقد في (بغداد في ١٥ شباط ٢٠١٩) تحت شعار(التربية والتعليم نرسم المستقبل) وفي محور الادارة التربوية الى ان واقع الادارة التربوية يعاني من صيغ غير مرغوب فيها مثل: البطء في التقدم التربوي والأداري، والتهرب من المسؤولية، والتسلط، والمحسوبية، وقصور الالتزام الوظيفي وكلها صيغ تتعارض مع كون الادارة بيئة منتقاة ونموذجاً في العلاقات الانسانية وهذه كلها تحديات باتت تطوق الادارة وتحد من حركة تطورها.

اهمية البحث:

أننا نعيش في بيئة تتسم بالتغيير المستمر وهذا التغيير لا يقف عند حد معين لذا يقع النقل الأكبر على قيادات المؤسسات التربوية في أن تأخذ بيد المؤسسة إلى التقدم عن طريق التخطيط

السليم للتغيير الايجابي. وينبغي أن يُحسّن التعامل مع هذا التغيير كي لا يكون التعامل عشوائياً، بل يسير على خطى علمية مدروسة يصدر قرارات على ارض الواقع وتلائم مع ما متوفر من إمكانيات وترشيد وحُسن الاستخدام لتلك الإمكانيات (بني احمد، ٢٠٠٨: ٢٧).

لذا تعد المؤسسات التربوية وخاصةً المدارس ركناً هاماً وفعالاً في تحقيق الأهداف التي تم وضعها مسبقاً، وهي إحدى العناصر الأساسية في البناء الجديد الذي يطمح له ويعمل على أساسه المجتمع. فالمدرسة تهدف إلى بناء الفرد القادر على العيش والتكيف مع مطالب مجتمع المستقبل حيث المعرفة المتجددة والمجتمع المتغير والثورة التكنولوجية والثورة العلمية وهذا يلقي على ادارة المدرسة (مدير المدرسة) عبئاً كبيراً لكونها من أهم المؤسسات ليس فقط لأنها تتصل اتصالاً مباشراً بحياة كل فرد بل لأنها تؤثر أيضاً تأثيراً جوهرياً في الحاضر والمستقبل وعليها مسؤولية تطوير وإعداد الكوادر الفنية والعلمية. (البرز، ٢٠٠٩: ١٤). لذلك اطلقت وزارة التربية مشروع تحسين التعليم في العراق بالتعاون مع الاتحاد الاوربي والمجلس الثقافي البريطاني، اذ اكدت في احدى محاورها تحسين القيادات والادارات الفاعلة في المدارس عن طريق تقديم التدريبات لمديري المدارس واعتماد معايير جديدة في تقييم اداء مديري المدارس لتكون حافزاً لتطوير ادائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية على وفق النتائج التي يمكن الحصول عليها من جراء تطبيق تلك المعايير وصولاً الى تحقيق افضل النتائج المرجوة في عملها الاداري (وحيد، ٢٠١٦: ٥١).

ومن هذه المنطلقات تظهر اهمية البحث الحالي ضمن المجال التربوي و الاداري لسببين رئيسيين هما:

- ١- ان مدرء المدارس يمثلون فئة اجتماعية تربوية مهمة في الوسط التربوي في جانبها التربوي والاداري.
- ٢- ان مدرء المدارس يعول عليهم في تقدم وتطور الجانب التربوي والاداري للمدرسة في خدمة المجتمع.

اهداف البحث : يهدف البحث الحالي التعرف على :

- ١- المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

٢- الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة.

٣- التجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

٤- الفروق في التجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة.

حدود البحث: يتحدد البحث ب :

١- الحدود البشرية: اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية من كلا الجنسين (الذكور والاناث).

٢- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الاهلية للبنين والبنات في محافظة بغداد ولمديريات التربية الست، (الرصافة الاولى والرصافة الثانية والرصافة الثالثة ، والكرخ الأولى والكرخ الثانية والكرخ الثالثة).

٣- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

٤- الحدود العلمية: مستوى الاحتراق الوظيفي وفق نموذج تشيرنس وعلاقته بالمرونة التنظيمية والتجديد الاداري لمديري المدارس الثانوية الاهلية.

تحديد المصطلحات:

أولاً: المرونة التنظيمية: وعرفها كل من:

١- (حسين، ٢٠١٤) تكييف المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية او الخارجية فهي تتضمن سرعة الاستجابة الملائمة للحالة أو الظرف السائد (حسين، ٢٠١٤: ٣٢).

٢- ويعرف (Dunford, ٢٠١٥) المرونة التنظيمية هي المساعدة التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير. (٢٠١٥: ٢١٢) . (Dunford)

التعريف النظري: فقد عرفها الباحث على انها (قدرة المنظمة على الاستجابة للمواقف الجديدة وغير المتوقعة و الطارئة و المستحدثة والتكيف معها بصورة تدريجية تتلاءم مع متطلبات العمل).

التعريف الإجرائي: اسلوب اداري يتم اتباعه ويتمثل في قدرة المدير على وضع او تعديل العمليات الادارية والهيكل التنظيمي بما يتلائم مع قدرات ومهارات العاملين معه، وتقاس من خلال استجابات افراد العينة على مقياس المرونة التنظيمية لمدرء المدارس الثانوية الاهلية، والدرجة التي يحصل عليها المدير تمثل مستوى المرونة التي يشعرون بها.

ثانياً: التجديد الاداري: وقد عرفه كل من:

١- (ياسر، ٢٠١٠) هو احداث تغيرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل النظام الاداري (ياسر ٢٠١٠: ٤٧).

٢- (كافي، ٢٠١٩) بأنه التغيرات المستمرة والمخططة والشاملة في المؤسسات التربوية في المجالات الادارية المتعددة بقصد تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية (كافي، ٢٠١٩: ٣٨).

التعريف النظري: فقد عرفه الباحث على انه (أسلوب ادارية يهدف الى إجراء تحسين وتحديث مستمر في طرق و اساليب العملية الإدارية).

التعريف الإجرائي: هي العملية التي يتم بموجبها طرح اساليب عمل جديدة تتلائم مع متطلبات العمل الاداري وتقاس من خلال استجابات افراد العينة على مقياس التجديد الاداري لمدرء المدارس الثانوية الاهلية، والدرجة التي يحصل عليها المدير تمثل مستوى التجديد التي يشعرون بها .

ثالثاً: مدير المدرسة: وهو أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة، ويفضل أن تكون لديه مدة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس، ويفضل من عمل معاوناً.

(وزارة التربية، ١٩٨٥: ٩٠)

رابعاً: المدرسة الثانوية: وهي المدارس التي تشمل المرحلة المتوسطة والإعدادية معاً، والتي تستقبل الطلبة الذين أكملوا الدراسة الابتدائية في المرحلة المتوسطة والطلبة الذين أكملوا الدراسة المتوسطة في المرحلة الإعدادية، وهي تعنى بتنمية قابليتهم وميولهم وتمكنهم من بلوغ مستوى

أعلى من المعرفة وتتولى وزارة التربية مسؤولية فتحها ووضع الخطط والسياسات التربوية لتطويرها. (وزارة التربية، ١٩٩٠: ٢٣).

الفصل الثاني: المرونة التنظيمية: ان مفهوم المرونة التنظيمية ادخل في الإدارة للحد من الإجراءات البيروقراطية التي أصبحت العائق الرئيس أمام تقدم المنظمات التربوية وبقائها في ظروف العمل المتغيرة، إذ يوجد هناك اتجاهين في نظرية المنظمة مختلفين بخصوص تعريف المرونة التنظيمية، الاتجاه الأول يرى ان مفهوم المرونة التنظيمية وفق صيغة المجهول، والاتجاه الثاني يراه وفق صيغة المعلوم، وهذا يعني ان الاتجاه الأول ينظر إلى المرونة التنظيمية على أنها رد فعل للمواقف المفاجئة بهيئة نمط او شكل معين بدلا من كونها سلسلة موصوفة مسبقا من الخطوات والأنشطة، أما بالنسبة للاتجاه الثاني فإنه تحول من مفهوم المرونة التنظيمية بصيغة المجهول التي تعني القدرة على القفز والعبور بدون سلبيات، إلى مفهوم بصيغة المعلوم التي تعني الجهد المدروس والمقصود لتكون قادرة بشكل أفضل على التأقلم في المواقف والأحداث المفاجئة، مع اتجاه سرعة التغيير والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة. (العنزي و العطوي، ٢٠١٣ : ٢٤٦).

محددات المرونة التنظيمية: يرى عدد من العلماء أنَّ هناك عدّة عوامل أساسية تمثل محددات جوهرية لتحسين مستوى المرونة التنظيمية في المنظمات، حيث يرى كل من (العطوي و الفتلاوي، ٢٠١٢: ٧) أن من محددات المرونة التنظيمية هي:

١- **ثقافة التعلم التنظيمي:** حيث تُعد مورد نادر وغير قابل للتقليد وتمثل أستمروية البقاء على الأمد الطويل و تؤثر على موارد وكفاءة المنظمة وفي تشكيل مرونتها فيجب أن تتعلم المنظمة لتنمو وتواجه التقلبات في بيئتها.

٢- **الهيكل التنظيمي:** يعبر عن نوع السلطة وخطوط الاتصال لتسهيل عمل المنظمة، فإذا طغى عليها طابع الرسمية والمركزية سينخفض مستوى المرونة. (عبد النوري، ٢٠١٩: ١٥).

٣- **سلوك ومهارة العاملين:** وهي تساهم في زيادة قابلية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية، وهي من الموارد المهمة والقيمة التي تحتفظ بها المنظمات، مما يؤدي الى تحسين قدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية.

٤- القدرات التكنولوجية: وتتمثل في الجهود الفكرية والتقنية، التي تساهم في زيادة قدرات العاملين في ممارسة المهارات المتعددة والمتنوعة، وهذا يعكس في النتيجة على مستوى المرونة التنظيمية.

مبررات تطبيق المرونة التنظيمية: يعد تطور المنظمات في الوقت الراهن أمراً ضرورياً ولا بد منه في مختلف المنظمات، ويرى (Robb, ٢٠٠٠) ان من اهم مبررات تبني اغلب المنظمات التربوية إلى المرونة التنظيمية في عملها هي ما يأتي:

١- الصعوبات التي تواجه المنظمة من ناحية التجديد تؤدي إلى زيادة المرونة والتي تتمثل في وجود جاذبية أكثر في تناسق العمل في تنظيمهم الإداري على الأساس الفردي وهذا بدوره يؤدي الى الحفاظ على العاملين المؤهلين لذلك.

٢- اسلوب المرونة يوفر للمدرسة إمكانية التكيف مع الاضطرابات البيئية الكثيرة والجوهرية وزيادة الاستجابة السريعة لها. (Dolan, ٢٠٠٥: ١٨).

٣- تتجسد المرونة التنظيمية في قدرة المدرسة على فهم المواقف الجديدة والتكيف معها، مع ملاحظة مهمة لا يمكن أن تعطى مرونة للعاملين بدون تعزيز مهاراتهم، وذلك لتفادي المدرسة الوقوع في الأخطاء. ١٣١ (LEEuw & VOLBERD ١٩٩٧). ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ان هناك عدة مبررات لتبني المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية الأهلية منها ما يأتي:

١- التغيرات والتطورات التي يشهدها النظام التربوي.

٢- المنافسة العالمية بين المدارس.

٣- تزايد اعداد المدارس.

ثانياً: مفهوم التجديد الإداري: التجديد الإداري هو القلب النابض للمنظمات المعاصرة ذلك لإعتماده على مخزون الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى المنظمة التربوية، وليس عمل التجديد الإداري هو مراقبة التغيرات وتشخيصها فقط، وإنما استباق تلك التغيرات من خلال وضعه ضمن أولويات المنظمة التربوية، وتعدّه سمة من سماتها المتميزه، فعلى مديري المدارس الثانوية الأهلية

عدم الأكتفاء بالتكيف فقط وان كان ذلك يقتضي التجديد الإداري لأنها لا بد ان تكون اكثر فاعلية اتجاه العاملين واتجاه اهدافها للعمل كنظام مشترك قادر على مواكبة التغيرات. في حين يرى (الخالدة، وآخرون، ٢٠٠٧).

التجديد الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم: يمكن النظر الى التجديد الإداري من خلال رؤية العلاقة بينه وبين بعض المفاهيم التي قد تأخذ معناه، وقد تختلف عنه احياناً وهي كما يلي: (الخالدة، ٢٠٠٧).

١- **التجديد الإداري والتغيير:** هناك علاقة كبيرة بين التجديد الإداري والتغيير تتمثل في ان التجديد الإداري لا بد من ان يتضمن بالضرورة تغييراً بصورة أو باخرى ويستوفي هذا الشرط حين يتضمن التجديد الإداري تعديلاً، او تحولاً، او تنويع، وقد يكون تدريجياً او جذرياً. ولأحداث التغيرات لا بد للمجدد من ان يغير، او يبذل أو يحول أو ينقل، او يعيد التركيب، ويخرج بشيء جديد. (هيمو ماننتين، ١٩٨٢: ٩) ويشير (النوري، ١٩٧٨) الى ان التغيير قد يكون مفروضاً من السلطات العليا للمنظمة.

٢- **التجديد الإداري والاصلاح:** يشير (أدمز، ١٩٨٠) الى ان التفريق بين التجديد الإداري والاصلاح يتوقف على الدرجات المختلفة لعملية تغلغل التجديد الإداري في النظام من نقطة ما، ومدى حجم التجديد الإداري المتضمن، حيث ان التجديد الإداري لا يكون في مرحلته الأولى اصلاحاً. ولكن يعتبر التجديد الإداري الذي يحقق درجة تغلغل كبيرة في اجزاء النظام في ما بعد اصلاحاً، ويرى آدمز الى ان أي تجديد صغير في حجمه، يمكن ان يصبح اصلاحاً بزيادة حجمه، وزيادة تأثيره، لأنه سيضم أجزاء كثيرة في المنظمة التربوية. (هيو ماننتين، ١٩٨٢: ١١).

٣- **التجديد الإداري والتحديث:** يرى (النوري، ١٩٨٧) ان التحديث يعد طرق اكثر حداثة من الطرق القديمة، بينما التجديد الإداري يعاصر غيره من الافكار والعمليات ويحل محلها اذا اثبت فعاليتها في المنظمة التربوية، بمعنى ان التحديث قد يتضمن إدخال تجديدات كثير، لذا فإنه يكون في معناه أعم من التجديد الإداري. (النوري، ١٩٨٧: ٧٣).

٤- **التجديد الإداري والتطوير:** يشير تقرير هيئة اليونسكو إلى ان التطور نوع آخر من التجديد الإداري ولكنه يأخذ صورة النمو من شكله البسيط إلى شكل أكثر تعقيداً، ويزداد هذا التعقيد بازدياد تطور المنظمة التربوية (مارش، ١٩٩٦).

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ان التجديد الإداري قد يتداخل مع المفاهيم التي ذكرت آنفاً، والتي يعدها البعض كمرادفات للتجديد الإداري، لذا فإن قيمة التجديد الإداري يجب أن ترتبط بما يحققه من اهداف للمنظمة، وبأختصار يمكن القول بأن التجديد الإداري استراتيجية متكاملة واسعة تظم الأساليب الإدارية الحديثة التي تم تطبيقها، فعند تطبيق اسلوب التغيير في المنظمة سوف يُلاحظ بأنه الاختلاف الذي أحدثه ذلك التغيير يختلف عما كانت عليه المنظمة، بمعنى انه أحدث فيه تجديد.

عوامل التجديد الإداري في المدارس الثانوية الأهلية: يرى كل من (Hill & Jones, ٢٠٠١) ان مديري المدارس الثانوية الأهلية التي تسعى الى تحقيق التجديد الإداري في أداؤها لها عدداً من العوامل المختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي، ومنها ما يلي :

١- الاهتمام بمستوى الأداء والسعي لإنجاز العمل المصمم بشكل جيد يلائم متطلبات المنظمة التربوية (٨٨ : Hill & Jones, ٢٠٠١) .

٢- القدرة على وضع اهداف واضحة المعالم وبذل الجهود الدؤوبة لتحقيقها مع التركيز على اسلوب القيادة المتبع في المنظمة التربوية.

٣- يعد التجديد الإداري مصدراً للأساليب المبتكرة والحديثة بالعمل (Brown & Harvey, ٢٠٠٦: ٤١٠).

الدراسات السابقة:

١- دراسة (المعطي، ٢٠٢٢م) (دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات COVID ١٩ في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا في مصر).

ستهدفت الدراسة بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) على الاستجابة لجائحة كورونا، ولتحقيق

هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة بالمعاهد محل الدراسة حيث تم توزيع (٢٠٠) استمارة استبيان وتم استرجاع (١٦٠) استمارة بنسبة استجابة ٨٣%، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في رفع قدرة المعاهد محل الدراسة على تحقيق أهدافها في ظل جائحة كورونا والتصدي لها، كما توجد فروق نوعية بين المعاهد محل الدراسة في مستوى الاستجابة لتحديا كورونا وفقاً لمستوى القدرة التكنولوجية وكفاءة السياسات ومرونة الإدارة العليا وكفاءة العنصر البشري. وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي لدى القيادات وكافة العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد التجارية العليا، محل الدراسة، بأهمية المرونة التنظيمية لما لها من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى بمستواهم في التعامل مع التحديات البيئية مثل جائحة كورونا.

٢-دراسة (Kathryn, Judith, ٢٠١٦) عنوان الدراسة (Organizational resilience and enrollment trends of independent, for-profit higher education institutions) (المرونة التنظيمية واتجاهات الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي المستقلة الهادفة للربح) منهج الدراسة تحليلي وصفي مجتمع الدراسة الكليات المهنية في الولايات المتحدة و كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت الاختلافات في اتجاهات الالتحاق بالكليات المهنية يمكن أن تُعزى إلى المرونة التنظيمية. وقد تألف حجم العينة (٥٩) كلية مهنية تقع في جميع أنحاء الولايات المتحدة واستعملت أداة الدراسة الاستبانة و الوسائل الاحصائية، تم إجراء دراسة الارتباط الكمي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية وتقلبات الالتحاق، وقد توصلت الدراسة الى ان الارتباط بين مستويات المرونة التنظيمية وتقلبات الالتحاق عادلاً إلى معتدلاً وهاماً حيث كشف تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج أوضح بشكل كبير تأثير عوامل المرونة التنظيمية الفردية على تقلبات الالتحاق.

الفصل الثالث: منهج البحث وإجراءاته:

منهجية البحث: استعمل الباحث المنهج الوصفي الارتباطي المستند إلى رصد ما هو موجود وتحليله، ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة البحث الحالي وأهدافه، فهو يقوم على وصف وتحليل العلاقات والمؤشرات التي توجد بين الظواهر وتفسيرها كما يساعد على تقديم صورة مستقبلية في ضوء المؤشرات الحالية (فان دالين، ١٩٨٥: ٣١٢).

ثانياً: إجراءات البحث:

١- مجتمع البحث: يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية ذات العناصر التي يسعى الباحث إلى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة (عودة وملكاوي ، ١٩٩٢: ١٥٩). تكون مجتمع البحث الحالي من (٣٠٩٦) تدريسياً وتدرسية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد بجانبها (الكرخ والرصافة) موزعين على (١٠٣٢) ذكور بواقع (٧٢٢) تدريسياً بمدة خدمة أقل من (٥) سنوات و(٣١٠) تدريسياً بمدة خدمة أكثر من (٥) سنوات، و(٢٠٦٤) اناث بواقع (١٥٢٧) بمدة خدمة أقل من (٥) سنوات و(٥٣٧) بمدة خدمة أكثر من (٥) سنوات. والجدول (١) يبين ذلك.

الجدول (١) مجتمع البحث موزع بحسب مديرات التربية ومدة الخدمة والجنس

المجموع	أكثر من (٥) سنوات		أقل من (٥) سنوات		مدة الخدمة
	أ	ذ	أ	ذ	
٥٥٢	٦٥	٦٧	٣٠٣	١١٧	الرصافة الأولى
٨٥٢	١٢٠	٧١	٤٤٨	٢١٣	الرصافة الثانية
٢٧٤	٧٦	٢٧	١١٠	٦١	الرصافة الثالثة
٣٩٣	٧٩	٣٥	١٨٦	٩٣	الكرخ الأولى
٧٣٧	١٥١	٨٠	٣٣٤	١٧٢	الكرخ الثانية
٢٨٨	٤٦	٣٠	١٤٦	٦٦	الكرخ الثالثة
٣٠٩٦	٥٣٧	٣١٠	١٥٢٧	٧٢٢	المجموع
	٨٤٧		٢٢٤٩		المجموع الكلي

٢- عينة البحث: تمثل عينة البحث جزءاً من المجتمع الأصلي للبحث، ويقوم الباحث بدراستها للتعرف على خصائص المجتمع التي سحبت منه، ويتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها على وفق

قواعد خاصة، ويجب ان تمثل المجتمع تمثيلاً سليماً (عبد الرحمن وزنكة، ٢٠٠٨:٣٠٤). كما يجب ان يتم اختيار العينة بناءً على اجراء يسمح لنا ان نقدر الدرجة التي يعد فيها افراد العينة ممثلين للمجتمع التي تم انتقاؤهم منه فيما يتعلق ببعض المتغيرات ذات الصلة بالبحث أو الدراسة التي نحن بصدد التخطيط للقيام بها (البطش وأبو زينة، ٢٠٠٧:٩٥). وقد اختار الباحث عينة طبقية عشوائية بأسلوب متناسب. وتكونت عينة البحث الحالي من (٤٠٠) تدريسياً وتدرسية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد بجانبها (الكرخ والرصافة) موزعين على (١٣٣) ذكور بنسبة (٣٣,٢٥%) من حجم العينة بواقع (٩٣) بمدة خدمة أقل من (٥) سنوات وبنسبة (٢٣,٢٥%) من حجم العينة و(٤٠) بمدة خدمة أكثر من (٥) سنوات وبنسبة (١٠%) من حجم العينة، و(٢٦٧) اناث وبنسبة (٦٦,٧٥%) من حجم العينة بواقع (١٩٨) بمدة خدمة أقل من (٥) سنوات وبنسبة (٤٩,٥%) من حجم العينة و(٦٩) بمدة خدمة أكثر من (٥) سنوات وبنسبة (١٧,٢٥%) من حجم العينة . والجدول (٢) يبين ذلك. الجدول (٢) عينة البحث موزعة بحسب مديرات التربية والخدمة والجنس

مدة الخدمة	أقل من (٥) سنوات		أكثر من (٥) سنوات		المجموع
	أ	ذ	أ	ذ	
مديريات التربية					
الرصافة الأولى	١٨	٣٦	٨	١٣	٧٥
الرصافة الثانية	١٢	٣٢	٥	١١	٦٠
الرصافة الثالثة	١٥	٣٠	٦	١٠	٦١
الكرخ الأولى	١٩	٣٨	٩	١٤	٨٠
الكرخ الثانية	١٦	٣٢	٦	١٢	٦٦
الكرخ الثالثة	١٣	٣٠	٦	٩	٥٨
المجموع	٩٣	١٩٨	٤٠	٦٩	٤٠٠
المجموع الكلي	٢٩١		١٠٩		
النسبة المئوية	%٢٣,٢٥	%٤٩,٥	%١٠	%١٧,٢٥	%١٠٠

أولاً: مقياس المرونة التنظيمية : يعد القياس عملية ضرورية لتحقيق أهداف البحث، حيث أعد الباحث مقياس المرونة التنظيمية والذي تكون من (٢٢) فقرة وكانت بدائل الإجابة هي (اتفق بدرجة عالية جداً، اتفق بدرجة عالية، اتفق بدرجة متوسطة، اتفق بدرجة منخفضة، لا اتفق) وتأخذ الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وبما أن البحث الحالي يرمي الى قياس المرونة التنظيمية لدى

مديري المدارس الثانوية الالهية، فأن بناء مقياس هو أفضل وسيلة لتحقيق هذا الغرض، وان عملية بناء أي مقياس لابد ان يمر بخطوات اساسية وهي:

تعريف المفهوم المراد قياس

• صياغة فقرات المقياس

• تحليل الفقرات (Allen & Yen , ١٩٧٩: p١١٨-١١٩) .

• إيجاد الصدق

• إيجاد الثبات

أ- تحديد المفهوم المراد قياسه :

تم تحديد مفهوم المرونة التنظيمية على وفق ما يلي :

١- الادبيات و الدراسات السابقة.

٢- الاطلاع على الاستبانات والمقاييس ذات العلاقة.

٣- مقابلة عدد من المختصين في العلوم التربوية والنفسية.

٤- خبرة الباحث في المجال التربوي.

فقد عرف الباحث المرونة التنظيمية : على انها (قدرة المنظمة على الاستجابة للمواقف الجديدة وغير المتوقعة و الطارئة و المستحدثة والتكيف معها بصورة تدريجية تتلائم مع متطلبات العمل).

صلاحية فقرات مقياس المرونة التنظيمية: يذكر ايبيل (Ebel) إن أفضل وسيلة للتأكد من صلاحية الفقرات هي قيام عدد من الخبراء والمختصين بتقدير صلاحيتها لقياس الصفة التي وضعت من اجلها (Ebel, ١٩٧٢: ٥٥٥)، ويُعد عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين وأخذ وجهات نظرهم حول صلاحية الفقرات لقياس ما وضعت لأجله طريقة جيدة للتأكد من صلاحية فقرات المقياس (الغريب : ١٩٨٥ ، ٦٧٩). ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض مقياس المرونة التنظيمية بصيغته الأولية ملحق (٢) على مجموعة من المحكمين المختصين بالعلوم التربوية والنفسية ملحق (٧) لبيان رأيهم في مدى صلاحية الفقرات، ومدى ملائمتها وسلامة صياغتها من حيث الشكل والمضمون.

وبعد جمع الآراء وتحليلها، تبين أن جميع الفقرات صالحة، إذ اعتمد الباحث نسبة (٨٠%) فأكثر كمعيار لقبول الفقرة.

بدائل الإجابة وطريقة التصحيح: اتبع الباحث أسلوب (ليكرت) في صياغة فقرات المقياس وتحديد البدائل المناسبة للإجابة ووفقاً لذلك فقد وضع الباحث تدرجاً خماسياً لتقدير الاستجابات على فقرات مقياس المرونة التنظيمية وهي (أتفق بدرجة عالية جداً، اتفق بدرجة عالية، اتفق بدرجة متوسطة، اتفق بدرجة منخفضة، لا اتفق)، وتأخذ الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. الإجابة عن المقياس: وضع الباحث التعليمات الخاصة بالمقياس مع مراعاة الوضوح والدقة، وطلب من المستجيب الإجابة على الفقرات بكل أمانة وصدق، وأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولا داعٍ لذكر الاسم، وأن الإجابات تستعمل لأغراض البحث العملي فقط، ولن يطلع عليها سوى الباحث.

التطبيق الاستطلاعي: لغرض التحقق من وضوح تعليمات وفقرات المقياس، قام الباحث بتطبيق مقياس المرونة التنظيمية على عينة مكونة (٤٠) مستجيباً (ذات العينة الاستطلاعية لمقياس المرونة التنظيمية). وقد كانت جميع الفقرات والتعليمات واضحة ومفهومة بالنسبة للمستجيبين، وقام الباحث بتسجيل وقت بدء التطبيق، وتسجيل وقت الانتهاء لكل مستجيب، ثم حساب أقل وقت واطول وقت للاستجابة، وقد بلغ متوسط الوقت (١٨) دقيقة.

التحليل الإحصائي لمقياس المرونة التنظيمية: يرى كل من ثورندايك وهيجن (١٩٨٩) أن التحليل الإحصائي للفقرات هو إجراء يهدف إلى الإبقاء على الفقرة التي لها القدرة على التمييز بين الاستجابات الجيدة والضعيفة (ثورندايك وهيجن، ١٩٨٩: ٧٩). فضلاً على إن اختيار الفقرات ذات الخصائص السايكومترية المناسبة قد تمكن من بناء أداة تتصف بخصائص قياسية جيدة، لذلك تطلب التحقق من هذه الخصائص السايكومترية للفقرات وذلك لانتقاء المناسب منها أو تعديل واستبعاد غير المناسب (٤١٢: ١٩٨١، Ghiselli, et al.). وقد تحقق الباحث من الخصائص السايكومترية لمقياس المرونة التنظيمية على النحو الآتي:

أولاً: القوة التمييزية لفقرات مقياس المرونة التنظيمية:

استخرج الباحث القوة التمييزية لفقرات مقياس المرونة التنظيمية، ومن أجل إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس اتبع الباحث أسلوب المجموعتين المتطرفتين كالاتي: بعد أن تم تطبيق مقياس المرونة التنظيمية على عينة التحليل الإحصائي البالغة (٤٠٠) مستجيباً قام الباحث بالإجراءات الآتية:

١- تم ترتيب درجات أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس المرونة التنظيمية من (أعلى) درجة إلى (أدنى) درجة.

٢- اعتمدت نسبة (٢٧%) من المجموعتين العليا والدنيا، لتمثل المجموعتين المتطرفتين، إذ إن اعتماد نسبة (٢٧%) للمجموعتين المتطرفتين تمثل أفضل نسبة يُمكن اعتمادها، لأنها تُقدم مجموعتين بأقصى ما يُمكن من حجم وتمايز (الزوبعي والكناني، ١٩٩٤: ٧٤). ولأن عينة التحليل الإحصائي تألفت من (٤٠٠) مستجيب لذا فقد كان عدد الأفراد في المجموعتين العليا والدنيا (٢١٦) تدريسياً، أي (١٠٨) في المجموعة الدنيا و (١٠٨) في المجموعة العليا.

٣- تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاستخراج الفرق بين المجموعتين العليا والدنيا، وتبين أن جميع فقرات المقياس مميزة لأن القيم التائية المحسوبة هي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند درجة حرية (٢١٤)، وبمستوى دلالة (٠,٠٥). والجدول (٣) يبين

ذلك. الجدول (٣) القوة التمييزية للفقرات المرونة التنظيمية

ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	٤,٤١٦	١,٠٤٨	٢,٩٦٣	١,٥٢١	٨,٢٣٥
٢	٤,٣٤٢	٠,٩١٨	٢,٩٨١	١,٣٨٧	٨,٥٠٠
٣	٤,٢٠٣	١,١٣٣	٢,٨٥١	١,١٠٥	٤,٢١٦
٤	٤,١٧٥	١,١٩٠	٢,٨٣٣	١,٣٤٩	٧,٧٥٢
٥	٤,٢٧٧	٠,٩٥٥	٢,٨٤٢	١,٢٩٨	٩,٢٥٣
٦	٤,٠٧٤	١,١٧٣	٢,٨٦١	١,٣٩٧	٦,٩٠٨
٧	٤,٢٧٧	٠,٩٥٥	٢,٧٧٧	١,٣٨٣	٩,٢٧٤
٨	٤,٢٨٧	١,٠١٤	٢,٥٥٥	١,٣٧٦	١٠,٥٢٥
٩	٤,٣٥١	٠,٩٧٩	٢,٥٨٣	١,٤٣٤	١٠,٥٨٠
١٠	٤,٣٨٨	٠,٨٩٤	٢,٥٩٢	١,٣٨٧	١١,٣٥٠
١١	٤,٢٨٧	١,٠٢٣	٢,٦١١	١,٤١٣	٩,٩٨٢
١٢	٤,٤٩٠	٠,٧١٦	٢,٧٢٢	١,٤٨٤	١١,١٥١
١٣	٤,٤٤٤	٠,٨١٢	٢,٤٨١	١,٤٣٧	١٢,٣٥٧
١٤	٤,٤٦٣	٠,٨٤٧	٢,٤٢٥	١,٣٤٠	١٣,٣٤٥
١٥	٤,٣٨٨	٠,٨٥١	٢,٤١٦	١,٤٠٨	١٢,٤٥٢
١٦	٤,٣٨٨	٠,٩٤٥	٢,٤١٩	١,٣٩٥	١٢,١٦١

١٧	٤,٣٧٠	١,٠٤٦	٢,٦٠١	١,٤٣٣	١٠,٣٥٥
١٨	٤,٣٢٤	١,٠٣٠	٢,٧٦٨	١,٦٠٣	٨,٤٨٠
١٩	٤,٠٠٩	١,٢٤٦	٢,٤٢٥	١,٥٤١	٨,٢٥٢
٢٠	٣,٧٧٢	١,٤٦٥	٢,٥٥٥	١,٥٥٤	٥,٦٧٥
٢١	٣,٦٢٠	١,٥٠٨	٢,٦٢٠	١,٦٢٧	٤,٦٨٣
٢٢	٣,٢٩٦	١,٦١٩	٢,٨١٣	١,٥٧٨	٢,٢١٥

- علاقة درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس المرونة التنظيمية: تحقق هذا النوع من الصدق في مقياس المرونة التنظيمية بإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، واستعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية، وتبين أن جميع معاملات الارتباط أكبر من القيمة الحرجة والبالغة (٠,٠٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) وجميعها دالة إحصائياً والجدول (٤) يبين ذلك. **الجدول (٤)** معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس المرونة التنظيمية

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٤٥١	٩	٠,٤٥٦	١٧	٠,٥٢٠
٢	٠,٤٥٩	١٠	٠,٥٥٩	١٨	٠,٤٩٩
٣	٠,٢٨٧	١١	٠,٥٥٤	١٩	٠,٤٠٨
٤	٠,٤٢١	١٢	٠,٥٧٨	٢٠	٠,٣٤٦
٥	٠,٤٦٧	١٣	٠,٥٤٢	٢١	٠,٢٦٣
٦	٠,٣٦٩	١٤	٠,٥٧٤	٢٢	٠,١٣١
٧	٠,٤٦٠	١٥	٠,٥٧١		
٨	٠,٤٩٥	١٦	٠,٤٩٨		

الخصائص القياسية (السيكومترية) لمقياس المرونة التنظيمية: توجهت جهود المهتمين بالقياس النفسي إلى زيادة دقة المقاييس النفسية بتحديد بعض الخصائص السايكومترية للمقاييس وفقراتها، التي يمكن أن تكون مؤشرات على دقتها في قياس ما وضعت لقياسه وإجراء عملية القياس بأقل ما يمكن من الأخطاء (المصري، ١٩٩٩: ٣٦). ولكي تكون أداة القياس النفسي فاعلة في قياس الظاهرة النفسية وتعطينا وصفاً كمياً لتلك الظاهرة ينبغي أن تتميز ببعض الخصائص القياسية من أهمها الصدق والثبات (النعمة والعجيلي، ٢٠٠٤: ٢٤١). وقد قام الباحث بحسابهما على وفق الخطوات الآتية:

أولاً : **صدق المقياس**: يعد الصدق من أبرز الخصائص السيكومترية، وخصائص الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، وصدق الاختبار يتعلق بالهدف الذي يبنى الاختبار من أجله (علام، ٢٠٠٠: ١٨٦)، أي أن يكون الاختبار صادقاً في قياس ما أعد لقياسه. ويشير المعنيون إلى تعدد اساليب حساب الصدق وتقديره إذ نحصل في بعض الحالات على معامل كمي للصدق في حالات اخرى نحصل على تقدير كفي له (فرج ، ١٩٨٠ : ٣٦٠). وقد تحقق الباحثين من نوعين للصدق وكالاتي:

أ- الصدق الظاهري ، ب - صدق البناء :

ثبات المقياس: يعد الثبات من الضروريات التي يجب ان تتوافر في أي مقياس كي يكون صالحاً للاستعمال (الامام، ١٩٩٠ : ١٤٢)، وأن الهدف في حساب الثبات هو تقدير أخطاء القياس واقتراح طرق للتقليل منها (Murphy, ١٩٨٨: ٦٠)، وأن حساب الثبات من خصائص المقياس الجيد، لأنه يؤشر على اتساق فقرات المقياس في قياس ما يفترض أن يقيسه المقياس درجة مقبولة من الدقة (عودة، ٢٣٥: ١٩٩٣)، وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس بطريقتين هما:

الاختبار وإعادة الاختبار Test – Retest: ان من أيسر الطرائق للحصول على قياسات متكررة للمجموعة ذاتها من الأفراد ولقياس السمة ذاتها هو تطبيق المقياس نفسه مرتين (ملحم، ٢٠٠٢، ٢٥٢). ولغرض استخراج الثبات بهذه الطريقة فقد أعيد تطبيق المقياس على عينة الثبات التي تكونت من (٤٠) مستجيب وبفاصل زمني بلغ (١٤) يوماً من التطبيق الأول، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني وبلغ معامل الارتباط (٠,٧٩) للمقياس، وتعد هذه القيمة مؤشراً جيداً على استقرار إجابات الأفراد على المقياس عبر الزمن، حيث أشار (العيسوي، ١٩٨٥) إلى انه إذا كان معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني (٠,٧٠) فأكثر، فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً لثبات الاختبارات في العلوم التربوية والنفسية (العيسوي، ١٩٨٥، ٥٨).

طريقة الاتساق الداخلي ألفا - كرونباخ: تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرات المفردة (الزوبعي وآخرون، ١٩٨١ : ٧٩)، على اعتبار أن الفقرة عبارة عن مقياس قائم بحد ذاته، إذ يتم حساب التباينات بين درجات عينة الثبات على جميع فقرات المقياس، حيث يقسم المقياس إلى عدد من الأفراد يساوي عدد فقراته (عودة والخليفي، ١٩٨٨ : ٢٥٤)، وقد أستخرج الثبات بهذه الطريقة من

تطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (٤٠٠) تدريسياً نفسها وباستعمال معادلة كرونباخ بلغ معامل ألفا (٠,٨٣) وهو معامل ثبات جيد.

ثالثاً: مقياس التجديد الإداري: يعد المقياس عملية ضرورية لتحقيق أهداف البحث، حيث أعد الباحث مقياس التجديد الإداري والذي تكون من (٢٢) فقرة وكانت بدائل الإجابة هي (أتفق بدرجة عالية جداً، اتفق بدرجة عالية، اتفق بدرجة متوسطة، اتفق بدرجة منخفضة، لا اتفق) وتأخذ الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وبما أن البحث الحالي يرمي إلى قياس التجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية، فأن بناء مقياس هو أفضل وسيلة لتحقيق هذا الغرض، وإن عملية بناء أي مقياس لابد ان يمر بخطوات اساسية تم ذكرها في صفحة (٨-١٥):

فقد عرف الباحث التجديد الإداري: على أنه (عملية ادارية تهدف الى إجراء تحسين وتحديث مستمر في طرق و اساليب العملية الإدارية).

القوة التمييزية لفقرات مقياس التجديد الإداري: يُعد حساب القوة التمييزية للفقرات من أهم الخصائص السيكمترية للمقاييس النفسية، لأنها تكشف عن مدى قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد في الخاصية أو السمة التي تقيسها (٣٩٩: ١٩٧٢، Ebel).

ولحساب القوة التمييزية لفقرات مقياس التجديد الإداري اعتمد الباحث أسلوب المجموعتين الطرفيتين، وعلى وفق الخطوات الآتية:

طبق الباحث مقياس التجديد الإداري على عينة التحليل الإحصائي البالغة (٤٠٠) مستجيب، ثم قام بتصحيح الإجابات واستخراج درجة كلية لكل مستجيب.

- رتب درجات المستجيبين تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة.
 - حدد نسبة (٢٧%) من عينة التحليل الإحصائي كمجموعة عليا، ونسبة (٢٧%) كمجموعة دنيا. وبالتالي، كان عدد الأفراد في كل مجموعة يبلغ (١٠٨) مستجيب. وبالتالي، فقد بلغ مجموع أفراد المجموعتين (٢١٦) مستجيب. استعمل الباحث الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطي المجموعة العليا والدنيا في كل فقرة من فقرات المقياس. وتبين أن جميع فقرات المقياس مميزة لأن القيم التائية المحسوبة هي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند درجة حرية (٢١٤)، وبمستوى دلالة (٠,٠٥).
- والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧) يبين القوة التمييزية للفقرات التجديد الإداري

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٦,٤٤٨	١,٥٣٦	٢,٧٠٣	١,٤٥٩	٤,٠١٨	١
٧,٥٤٩	١,٥٦٥	٢,٥٩٢	١,٣٦٦	٤,١٠١	٢
٧,٩٦٩	١,٥٠٥	٢,٤٢٥	١,٣٦٠	٣,٩٨١	٣
٤,٥٤٦	١,٦١٠	٣,١٢٠	١,٣٠٧	٤,٠٢٧	٤
٤,٦١٦	١,٥١٣	٣,٠٩٢	١,٤٣٣	٤,٠١٨	٥
٥,٨٤٤	١,٦٢٥	٢,٥٤٦	١,٤٩١	٣,٧٨٧	٦
٤,٤٣٣	١,٤٣٢	٢,٢٧٧	١,٤١٦	٣,٥٥٥	٧
٤,٢٨٦	١,٥٥٤	٢,٠٦٤	١,٤٢٤	٣,٧٣١	٨
٤,٣٩٤	١,٣٩١	٣,٠٦٤	١,٢٥٠	٣,٨٧٦	٩
٤,٩٨١	١,٤٠٠	٣,١٠١	١,١٥٥	٣,٩٧٢	١٠
٥,٥٠٣	١,٤٢٩	٣,٠٤٦	١,١٥١	٤,٠١٨	١١
٥,٨٦٥	١,٤٩١	٣,٠٠٠	١,٢٠٨	٤,٠٨٣	١٢
٧,٨٦٠	١,٥٠٦	٢,٦٩٤	١,١٣٣	٤,١٢٠	١٣
٨,٥٠٦	١,٣٩٩	٢,٨٥١	٠,٩٩٨	٤,٢٥٩	١٤
١٠,٨٦٨	١,٣٩٧	٢,٦٣٨	٠,٩٣٦	٤,٣٩٨	١٥
١٠,٤١٥	١,٤١٧	٢,٤٨١	١,٠٥١	٤,٢٥٠	١٦
١٠,٩٩٨	١,٤٤٣	٢,٦٩٤	٠,٨٢٦	٤,٤٥٣	١٧
٩,٩٥٠	١,٥٤٣	٢,٨٠٥	٠,٨٢٥	٤,٤٨١	١٨
١١,٠٥٩	١,٤٩٥	٢,٣٧٠	١,٠٩٥	٤,٣٤٢	١٩
٩,٣٧٧	١,٥٦٠	٢,٤٤٤	١,٢٠٢	٤,٢٢٢	٢٠
٦,٧٢٥	١,٦٤٦	٢,٧٨٧	١,٢٨٥	٤,١٣٨	٢١
٨,٩٠٤	١,٤٦٩	٢,٣٠٥	١,٤٠٣	٤,٠٤٦	٢٢

ثانياً: الاتساق الداخلي (صدق الفقرات): تم حساب الاتساق الداخلي كالاتي:

أ - علاقة درجة كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس التجديد الإداري: توفر هذه الطريقة معياراً يمكن الاعتماد عليه في إيجاد العلاقة بين درجات الأفراد على كل فقرة في المقياس والدرجة الكلية للمقياس، إذ يشير معامل الارتباط إلى مستوى قياس الفقرة للسمة التي تقيسها الدرجة الكلية للمقياس، أي أن الفقرة تسير في نفس المسار الذي يسير فيه المقياس (عيسوي، ١٩٨٥: ٥١). وتبين أن جميع معاملات الارتباط أكبر من القيمة الحرجة والبالغة (٠,٠٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) وجميعها دالة إحصائياً والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨) معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس التجديد الإداري

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٤٨٩	٩	٠,٢٣٩	١٧	٠,٥٦٤
٢	٠,٥١٥	١٠	٠,٢٤٨	١٨	٠,٤٥١
٣	٠,٤٢٠	١١	٠,٢١٧	١٩	٠,٥٥٨
٤	٠,٢٧٨	١٢	٠,٣٢٦	٢٠	٠,٥٤٧
٥	٠,٥٦٤	١٣	٠,٣٧٠	٢١	٠,٤٧٩
٦	٠,٤٩٢	١٤	٠,٤٤٩	٢٢	٠,٥٦٤
٧	٠,٢٨٧	١٥	٠,٤٩٢		
٨	٠,٣٦٥	١٦	٠,٥٢٢		

الخصائص السيكومترية لمقياس التجديد الإداري: يُعد حساب الخصائص السيكومترية من المستلزمات الأساسية لبناء الاختبارات والمقاييس النفسية، وكلما زاد عدد هذه الخصائص المحسوبة للمقياس أشر ذلك دقته وقدرته على قياس ما أعد لقياسه وأمكن الوثوق به لقياس الخاصة أو السمة التي أعد لقياسها (Zeller & Carmines, ١٩٨٠: ٧٧). ويؤكد المختصون في القياس النفسي ضرورة التحقق من الصدق والثبات للمقياس مهما كان الغرض من استخدامه (عبد الرحمن، ١٩٩٨: ١٥٩). وقد تحقق الباحث من الخصائص السيكومترية لمقياس التجديد الإداري من خلال الآتي:

١- الصدق: يُعد الصدق أهم الخصائص القياسية السيكومترية التي يجب أن تتوفر في المقاييس والاختبارات النفسية، لأنه مؤشر على قدرة المقياس في قياس ما أعد لقياسه، ومن خلاله يمكن التحقق من مدى قدرة المقياس على تحقيق الغرض الذي أعد من أجله (عودة والخليلي، ١٩٩٨:

٣٣٥). وهناك عدة أنواع من الصدق استخدم الباحث منها نوعين هما: **الصدق الظاهري - صدق البناء**.

الثبات: يشير الثبات لمدى تناسق وتجانس المقياس فيما يزودنا به من معلومات حول سلوك الأفراد (أبو حطب وصادق، ١٩٩٦: ١٠١). وقد اعتمد الباحث طريقتين لقياس الثبات وهما:

طريقة الاختبار - إعادة الاختبار: تُشير هذه الطريقة لمدى دقة الدرجات التي نحصل عليها في حال تكرار تطبيق المقياس تحت نفس الظروف (ثورندايك وهيجن، ١٩٨٩: ٧١). وتتم هذه الطريقة من خلال تطبيق المقياس ثم إعادة تطبيقه على ذات العينة بفاصل زمني، ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني، وأن قيمة معامل الارتباط تُمثل قيمة معامل الثبات (أبو جادو، ٢٠٠٠: ٤٤٢). ولذلك قام الباحث بحساب الثبات بهذه الطريقة عن طريق تطبيقه على عينة الثبات (عينة الثبات ذاتها لمقياس الاحتراق الوظيفي)، ثم إعادة تطبيق المقياس بعد (١٤) يوم، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني (٠,٨٠)، وهو مؤشر جيد لثبات المقياس.

ب - معادلة الفا كرونباخ (الاتساق الداخلي):

الهدف من إيجاد معامل الثبات بهذه الطريقة هو للتأكد من اتساق أداء الفرد على عموم المقياس من فقرة إلى أخرى، إذا يدل على التجانس الكلي ل فقرات المقياس وعلى استقرار استجابات الأفراد ، فإن محتوى المقياس كلما كان متجانسا فإن ثبات الاتساق الداخلي سيكون مرتفعاً (الزاملي وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٧٦)، على اعتبار أن الفقرة عبارة عن مقياس قائم بحد ذاته، إذ يتم حساب التباينات بين درجات عينة الثبات على جميع فقرات المقياس، حيث يقسم المقياس إلى عدد من الأفراد يساوي عدد فقراته (عودة والخليلي، ١٩٨٨: ٢٥٤)، وقد أستخرج الثبات بهذه الطريقة من درجات استمارات العينة الأساسية البالغة (٤٠٠) مستجيب، وباستعمال معادلة كرونباخ بلغ معامل ألفا (٠,٨٣) وهو معامل ثبات جيد.

الصيغة النهائية لمقياس التجديد الإداري:

تكون مقياس التجديد الإداري بصيغته النهائية من (٢٢) فقرة يجاب عنها وفقاً للبدائل (اتفق بدرجة عالية جداً، اتفق بدرجة عالية، اتفق بدرجة متوسطة، اتفق بدرجة منخفضة، لا اتفق) وتأخذ

الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. وبذلك، تكون أعلى درجة يمكن الحصول عليها (١١٠) وأقل درجة (٢٢)، ويكون الوسط الفرضي للمقياس (٦٦) درجة.

الفصل الرابع: الهدف الاول: التعرف على المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية: للتحقق من هذا الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس المرونة التنظيمية المتكون من (٢٢) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٤٠٠) تدریساً وتدریسية. اذ قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات المستجيبين على المقياس، ولغرض معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي البالغ (٦٦) درجة، استخدم الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، والجدول (١٠).

الجدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لمقياس المرونة التنظيمية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية t *		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
المرونة التنظيمية	٤٠٠	٧٦,٩٤٢	١٤,٢٩١	٦٦	١٥,٣١٤	١,٩٦	دالة

يتبين من الجدول اعلاه أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لمقياس المرونة التنظيمية والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٥,٣١٤) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٩). مما يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بالمرونة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وهذا مؤشر جيد على أن مديري المدارس الثانويات الأهلية يتمتعون بالمرونة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. من خلال اهتمامهم بأنجاز الأعمال الادارية بصورة أفضل والرغبة في التحدي والقيام بالمهام الصعبة وتحمل المسؤوليات من اجل تحقيق أهداف المدرسة، والتي تناط عليهم نجاح المدرسة أو فشلها. مما يشير إلى أن مدرء المدارس الثانويات الأهلية في محافظة بغداد يتمتعون بمستوى جيد في إدارة المدرسة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية. وتدل هذه النتيجة إلى إنهم يمتلكون مهارات إدارية تركز على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تستمد قوتها من العمل الإداري الذي نستطيع القول من خلاله يمكن استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية لديهم، من أجل الارتقاء بواقع العمل الاداري بصورة اكثر تميزاً في مدارس الثانويات الاهلية وبشتى مجالاتها، والعمل على تطوير اساسيات

تلك المدارس والتي تعمل على تسهيل اجراءتها الادارية، والعمل على تقديم الحافز المادي والمعنوي لهم من قبل القائمين على تلك المدارس وهذا مما سيؤدي إلى تحسين عملهم الإداري وزيادة روح المنافسة لديهم، فضلاً عن توفير بيئة تنظيمية مناسبة لهم والعمل على ادخال البرامج والمناهج الدراسية الحديثة وتحسين الميادين التربوية في المدارس الثانوية الالهية. وعليه فان الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (عياش، ٢٠٢٠)، حيث اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة درجة متوسطة (٥٧.٤٦%)، و بلغ مستوى التهكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بدرجة متوسطة وبدرجة نسبية (٦١,٤٤%). وكذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المعطي، ٢٠٢٢م) فقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في رفع قدرة المعاهد محل الدراسة على تحقيق أهدافها في ظل جائحة كورونا والتصدي لها.

الهدف الثاني: التعرف على الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الالهية في محافظة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة	مستوى الدلالة (٠,٠٥)
الجنس	٥٥٥٧,٣٣٥	١	٣٣٥,٥٥٥٧	٣١,٠٥٤	غير دالة
مدة الخدمة	٣٢٨١,٣٠٨	١	٣٠٨,٣٢٨١	١٨,٣٣٥	غير دالة
الجنس * التخصص	٧٧٥٠,٥٠١	١	٥٠١,٧٧٥٠	٤٣,٣٠٩	غير دالة
الخطأ	٧٠٨٦٧,٨٨٤	٣٩٦	٩٥٩,١٧٨		
الكلي	٨١٤٨٩,٦٧٧	٣٩٩			

استعمل الباحث اختبار تحليل التباين الثنائي بتفاعل، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (١١). الجدول (١١) تحليل التباين الثنائي بتفاعل لمعرفة الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري (الجنس ومدة الخدمة)

- **الجنس * مدة الخدمة:** بلغت القيمة الفئوية المحسوبة للفرق بين متوسطات العينة تبعاً للتفاعل بين الجنس ومدة الخدمة (٤٣,٣٠٩) وهي أكبر من القيمة الفئوية الجدولية البالغة (٣,٨٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١, ٣٩٦)، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية تبعاً للتفاعل بين الجنس ومدة الخدمة لمتغير التفاعل بين الجنس ومدة الخدمة.

الهدف الثالث: التعرف على التجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية: للتحقق من هذا الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس التجديد الإداري المتكون من (٢٢) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٤٠٠) تدریساً وتدریسية. اذ قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات المستجيبين على المقياس، ولغرض معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي البالغ (٦٦) درجة، استخدم الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة، والجدول (١٣). **الجدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية لمقياس التجديد الإداري**

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية t *		الدلالة (٠,٠٥)
				المتوسط الفرضي	المحسوبة الجدولية	
التجديد الإداري	٤٠٠	٧٦,٠٤٥	١٣,٦٦٢	٦٦	١٤,٧٠٥	١,٩٦

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لمقياس التجديد الإداري والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٤,٧٠٥) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٩). مما يشير إلى أن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بالتجديد الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وهذا مؤشر جيد على أن مديري المدارس الثانويات الأهلية لديهم دافع نحو التجديد الإداري من خلال اهتمامهم بكل ما يخص التجديد بأدخال التقنيات و التكنولوجيا التربوية الحديثة لما يسهل الأعمال الادارية واكتشاف ما هو افضل والرغبة في التحدي والقيام بالمهام الصعبة وتحمل المسؤوليات من اجل تحقيق أهداف المدرسة، فضلاً عن توفير بيئة تنظيمية مناسبة لهم والعمل على ادخال البرامج والمناهج الدراسية الحديثة وتحسين الميادين

التربوية في المدارس. مما يشير إلى أن مدرء المدارس الثانويات الأهلية في محافظة بغداد يتمتعون بمستوى جيد في إدارة المدرسة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

الهدف الرابع: التعرف على الفروق في التجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة: لمعرفة فيما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى التجديد الإداري تبعاً لمتغيري (الجنس، مدة الخدمة) استعمل الباحث اختبار تحليل التباين الثنائي بتفاعل، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (١٤). الجدول (١٤) تحليل التباين الثنائي بتفاعل لمعرفة الفروق في المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيري (الجنس ومدة الخدمة).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة	مستوى الدلالة (٠,٠٥)
الجنس	٦٣٠,٥٢٤	١	٥٢٤,٦٣٠	٣,٥٠٥	غير دالة
مدة الخدمة	٢٤٧٥,٩٥٣	١	٩٥٣,٢٤٧٥	١٣,٧٦٥	غير دالة
الجنس * مدة الخدمة	١٤٩٨,١٨٠	١	١٨٠,١٤٩٨	٨,٣٢٨	غير دالة
الخطأ	٧١٢٣٦,٢٤٣	٣٩٦	٨٩٠,١٧٩		
الكلي	٧٤٤٧٥,١٩٠	٣٩٩			

- **الجنس * مدة الخدمة:** بلغت القيمة الفائية المحسوبة للفرق بين متوسطات العينة تبعاً للتفاعل بين الجنس ومدة الخدمة (٨,٣٢٨) وهي أكبر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (٣,٨٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١, ٣٩٦)، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في التجديد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية تبعاً للتفاعل بين الجنس ومدة الخدمة.

المصادر:

- الدوري، زكريا العزاوي، وآخرون (٢٠١٢)، (وظائف و عمليات منظمات الأعمال)، ط١ ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- بني احمد، لحمد محمد، (٢٠٠٨). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، عمان، دار الحامد.
- البزاز ، حكمت عبد الله ، (٢٠٠٩). أحاديث في التربية والتعليم ، وزارة التربية ،السلسلة التربوية (٢) ، المكتبة الوطنية ، بغداد .
- العمائرة، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٣، دار المسيرة، عمان.
- الجعبري، عالية وحيد (٢٠١٦). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بمستويات احترامهم النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحميري ، بشار عباس حسين (٢٠١٤) العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، اطروحة دكتوراه ،ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- الخوالدة، وآخرون، (٢٠٠٧)، الاحتراق الوظيفي لدى عينة من المحامين وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والمهنية، رسالة دكتوراه، كلية الاداب، جامعة المينا، مصر .
- عبد النوري ، فتحية (١٩٨٧). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال موبيليس، نجمة بوكالة أم البواقي.
- هيمو مانتين، (١٩٨٢) . التجدد في التربية، خصائص واهداف، ترجمة حميد ناصر، ٢٠١٣.
- مارش، جرن، (١٩٩٦). ادوات الجودة الشاملة من الالف الى الياء .
- السعدني، محمد عبد الرحمن (٢٠١١). (إدارة الاعمال- نظريات ونماذج وتطبيقات)، الأسكندرية الدار الجامعية.
- كمب، جيرولد، (١٩٨٧). التجديدات التربوية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ترجمة احمد خيرى كاظم.

- درويش ابراهيم ، (٢٠٠٦) ، ادارة التغيير ، دار الضياء للطبع والنشر والتوزيع.
- ديفيز، دون، (٢٠١٦). مدارس المستقبل (تحقيق التوازن)، في التعليم والعالم العربي، تحديات الالفية الثالثة، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابو ظبي.
- نور الدين قريري، (٢٠٢٠). اسهامات التجديد الاداري في ريادة منظمات الاعمال، بحث منشور، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد ٦٠، العدد ٤.
- ابراهيم علي ربابعة، (٢٠١٥) . كتاب، إدارة التجديد والتغيير. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- Zack, M, H. (٢٠٠٠), Deveioping a knowledge Strategy, CMR,Vol. ٤, No. (٣), Spring
- -Rogers B., Rubin, B. & Spivack, A. (١٩٧١). Thinking Outside the Clocks: The Effect of Layered-Task Time on the Creative Climate of Meetings. The Journal of Creative Behavior, Vol . ٤٦, No. ٢.
- -Brown, R. & Harvey, M. (٢٠٠٦). An experiential Approach to organization development ,٧th edition, Pearson education ,Inc, Upper Saddle River, New Jersey , U.S.A.
- -Force, J.C. & Porras, J.I. (٢٠٠٨). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (paperback edn). New York: Harper Business.