



**مراجعة منهجية لدراسات المرونة التنظيمية في الإدارة
التربوية الموثقة في المكتبة الرقمية السعودية
في الفترة من (2017 – 2021)**

إعداد

د/ أحلام بخيت ناصر البنيان

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد

قسم الإدارة والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى -

المملكة العربية السعودية

مراجعة منهجية لدراسات المرونة التنظيمية في الإدارة التربوية الموثقة في المكتبة الرقمية السعودية في الفترة من (2017 – 2021)

أحلام بخيت ناصر البنيان

قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: abbenayyan@uqu.edu.sa

المستخلص:

استهدفت الدراسة الكشف عن حجم البحوث العربية مقارنة بالبحوث الإنجليزية، والتي أجريت في مجال المرونة التنظيمية وفقاً لسنة النشر، في الفترة من (2017-2021)، وكذلك مصادر نشر أبحاث المرونة التنظيمية العربية والإنجليزية، بالإضافة إلى دور النشر الأبرز عربياً وغربياً، والموضوعات التربوية التي تناولتها أبحاث المرونة التنظيمية عربياً وغربياً، وأبرز توجهات تلك الأبحاث، من حيث الموضوعات التي تناولتها، والمنهجية المتبعة. ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء مسح لدراسات المرونة التنظيمية في الفترة المحددة، وفق معايير الشمول (البحوث المنشورة في الفترة من 2017 إلى 2021، والبحوث المنشورة كنص كامل، والبحوث المنشورة في مجلات أكاديمية متخصصة)، مع اختيار البحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية للبحوث الأجنبية، وتم استخدام أسلوب التحليل الكمي لجميع الدراسات التي تم الحصول عليها من المسح، مع التحليل الكيفي للدراسات في مجال الإدارة التربوية. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة البحوث العربية من إجمالي البحوث باللغتين بلغت (31.9%)، وأن نسبة البحوث الإنجليزية من إجمالي البحوث باللغتين بلغت (68.1%). وأن حجم البحوث العربية بلغ نصف حجم البحوث المنشورة باللغة الإنجليزية تقريباً، وأن أعداد البحوث في عام 2019 كان النصيب الأكبر منها للبحوث باللغة العربية، حيث بلغت (16) بحثاً؛ أما بالنسبة للبحوث الإنجليزية فوجد أن العام 2020 هو الأكثر عدداً في البحوث، حيث بلغت (26) بحثاً؛ كما أظهر التحليل المقارن للدراسات العربية والإنجليزية في مجال المرونة التنظيمية في مجال الإدارة التربوية تقدم الدراسات العربية في هذا المجال، لذا يمكن اعتبار ذلك دليلاً للتعمق في دراسة هذا المفهوم من جميع جوانبه، وربطه بمتغيرات عديدة؛ لبناء قاعدة معرفية تؤسس لنظريات عربية يمكن تعميمها على البيئات العربية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: مراجعة منهجية، المرونة التنظيمية، الإدارة التربوية، المكتبة الرقمية



A systematic review of studies of organizational flexibility in educational management documented in the Saudi Digital Library in the period (2017-2021)

Ahlam Bakheet Nasser AL-Benayyan

Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, KSA.

Email: abbenayyan@uqu.edu.sa

Abstract:

The study aimed to reveal the volume of Arabic research compared to English research in organizational flexibility according to the year of publication in the period from (2017-2021); Arabic and English organizational resilience research publication sources; The most prominent Arab and Western publishing houses, the educational topics covered by the organizational resilience research, Arab and Western, and the most prominent trends in the research in terms of the topics they dealt with and the methodology used in comparison with English research. From 2017 to 2021, research published as full text, research published in specialized academic journals, selection of research written in English for foreign research), and to analyze the information, quantitative analysis was used for all studies obtained from the survey and qualitative analysis of studies in the field of educational administration, The study concluded that the percentage of Arabic research out of the total research in both languages amounted to (31.9%), and that the proportion of English research out of the total research in both languages amounted to (68.1%). And that the volume of Arabic research amounted to nearly half of the research published in English, and that the number of research in 2019 was the largest in research in the Arabic language, reaching (16) research; As for the English research, it was found that the year 2020 was the most numerous in research, reaching (26) research; The comparative analysis between Arabic studies and studies in English in the field of organizational flexibility in the field of educational administration showed the progress of Arab studies in this field, so it can be considered as a guide to deepening the study of this concept in all its aspects and linking it with many variables to build a knowledge base that establishes Arab theories that can be generalized to different Arab environments.

Keywords: systematic review, organizational flexibility, educational administration -Digital Library

مقدمة البحث:

تفرض التوجهات الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة التربوية على المؤسسات التربوية الأخذ بها والتوافق معها؛ من أجل زيادة كفاءتها الإدارية وجودة العمل والإنتاجية داخلها، ومن ثم نجاحها، ولقد شهد العقد الماضي توسعاً عالمياً في علم الإدارة والقيادة التربوية. وقد أدى هذا الاهتمام إلى إقبال الباحثين التربويين حول العالم على دراسة هذا المجال (Cheng & Walker, 2008; Dimmock, & Walker, 2005; Hallinger, 2003; Mulford & Silins, 2010) فقد شهدت العقود الثلاثة الماضية اهتماماً متزايداً في دراسة دور القيادة وأثرها في المدارس (Leithwood, Harris Hopkins, 2008) ؛ لأن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على إدارتها؛ لكونها المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها ، ولذلك تعدُّ الإدارة المدرسية الناجحة العمود الفقري للعملية التعليمية والتربوية؛ فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل اللازمة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، كما تعمل على إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية العاملين في المدرسة، وتبصيرهم بمسئولياتهم، وتوجيههم التربوي السليم.

ومن جانب آخر، فإنه لكي تتخطى الإدارة المدرسية العقبات والمشكلات التي تواجهها، فهي بحاجة إلى آليات غير تقليدية للتغلب على تلك العقبات، لتصل إلى درجة مرتفعة من الكفاءة، ومن أبرز تلك الآليات المرونة التنظيمية، فالمرونة تعد مطلباً لا غنى عنه في البيئات التنظيمية المعاصرة، وهو ما يرجع في حقيقة الأمر إلى التغييرات المتلاحقة والمتسارعة التي تشهدها هذه البيئات، مما أدى إلى فرض العديد من التحديات والمخاطر عليها، ومن ثم ظهرت المرونة في العمليات الإدارية كإحدى الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات على مواكبة تلك التغييرات، ومواجهة جميع التوقعات التي تمثل فرصاً أو تحديات للعمل بداخل المؤسسة. فالمرونة التنظيمية يمكن الاستعانة بها في تحسين مستوى القدرات الابتكارية التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسة، خاصة مع استحداث الهياكل والمهام التنظيمية الجديدة في ظل التغييرات المتسارعة. (محمد، 2019)

وتعد المرونة التنظيمية مصدراً رئيساً لإكساب المنظمة ميزة تنافسية مقارنة بغيرها، كما أنها تمثل أحد أبرز الخصائص الرئيسة في التخطيط الإستراتيجي، وقاعدة مركزية لبناء المنظمات العصرية؛ وذلك لقدرتها على مواجهة الاضطرابات والأحداث غير المتوقعة مقدماً، وتحقيق التوازن داخل المؤسسة، حتى تستطيع الاستمرار في البيئة المضطربة، والمحافظة على استمرارية العلاقات داخل النظام، وهي أيضاً مقياس لقدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات التي تواجهها. وعلى المستوى التنظيمي، تتمثل المرونة التنظيمية في قوة الوحدات التنظيمية في التعامل مع الأحداث غير المرغوبة والأزمات، أو الحد منها، أو إدارتها. وبالتالي تساعد المرونة التنظيمية في تسهيل الإجراءات، من خلال التخلص من العمليات الإدارية الزائدة في المنظمة، والعمل على اختصار الوقت وزمن الانتظار، وخفض التكاليف، والعمل على تحقيق التطوير والتحديث المستمرين للمؤسسة. (زكي، 2019).

وتوجد علاقة وثيقة بين المرونة التنظيمية والقيادة؛ حيث إنها تولي القيادة أهمية كبيرة، فأهم ما يتحكم بالمرونة التنظيمية هو وجود الإدارة المرنة، ويتضح ذلك في وجود إدارة تمتلك

أفكارًا متنوعة، تعمل على تصميم برامج تدريبية للعاملين، وإدارة متجددة تبحث عن التغيير من أجل تحقيق أهدافها، بتسهيل أداء العمل داخل المؤسسة، وتطوير أنظمتها بصورة فاعلة، ومواجهة التغيرات في الوقت المناسب، وبأقصى سرعة ممكنة.

كما تهدف المرونة التنظيمية إلى جعل المنظمة مرنة وقادرة على التغيير السريع والتكيف مع المستجدات والمخاطر التي يمكن أن تواجهها في المستقبل، فالمرونة ميزة أساسية مرتبطة بشكل مباشر بالتخطيط، فهناك الكثير من المخاطر التي تواجه المنظمات العصرية، وهذا فإن الهدف الأساسي من أن تكون المنظمة مرنة، هي مقدرتها على مواجهة الأزمات والتكيف معها، وهذا التكيف يكون من قبل الإدارة العليا، وكذلك من قبل الموظفين العاملين فيها. (الشامي، 2021).

أسئلة البحث:

تحدد أسئلة البحث الحالي فيما يلي:

السؤال الرئيس:

ما ملامح أبحاث المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا في الفترة من (2017-2021) كما تعكسها المكتبة الرقمية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال لا بدّ من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية؟

1. ما حجم البحوث العربية مقارنة بالبحوث باللغة الإنجليزية في المرونة التنظيمية وفقًا لسنة النشر في الفترة من (2017-2021)؟
2. ما مصادر نشر أبحاث المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا؟
3. ما أبرز دور نشر بحوث المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا؟
4. ما الموضوعات التربوية التي تناولتها عناوين البحوث مع المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا؟
5. ما أبرز توجهات الأبحاث من حيث الموضوعات التي تناولتها، والمنهجية المتبعة، مقارنة بالبحوث باللغة الإنجليزية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن:

1. حجم البحوث العربية مقارنة بالبحوث باللغة الإنجليزية في المرونة التنظيمية وفقًا لسنة النشر في الفترة من (2017-2021م).
2. مصادر النشر لأبحاث المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا.
3. دور النشر الأبرز في نشر بحوث المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا.
4. الموضوعات التربوية التي تناولتها أبحاث المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا.
5. التوجهات الأبرز في الأبحاث من ناحية الموضوعات التي تناولتها والمنهجية المتبعة بالمقارنة مع البحوث باللغة الإنجليزية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في:

1. أهمية متغير المرونة التنظيمية، والتي تتضح فيما يلي:
 - إعادة تشكيل الموارد البشرية بما يتناسب مع مقتضيات الحاجة، وجعل الأفراد يؤدون أكثر من دور في آن واحد.
 - جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الظروف الطارئة التي يكون من الصعب على منظمة تقليدية التعامل معها، مثل التكيف مع الأوبئة أو الكوارث الطبيعية.
 - تجنب المنظمة التهديدات، وتقليل أثارها السلبية.
 - زيادة رضا العاملين عن المنظمة التي يعملون بها، وبهذا لا يوجد هناك حاجة لملء الوظائف الشاغرة بشكل متكرر. (Dubey et al , 2017).
 - تمكين المنظمة من القدرة على التكيف والاستجابة بسرعة لقوى السوق والتغيرات المفاجئة، ومساعدتها على توظيف كل ما هو جديد لتطوير المنظمة.
2. أن الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها عربياً، حيث تعتمد على المراجعة المنهجية للدراسات السابقة، وذلك في حدود الاطلاع على قواعد البيانات العربية في المكتبة الرقمية السعودية.
3. أن الدراسة الحالية يمكن أن ترسم خريطة واضحة لاتجاهات بحوث المرونة التنظيمية، بما يمكن الباحثين من تحديد مجالات البحث الملحة، من أجل التركيز عليها في المستقبل
4. أنها تسهم في زيادة الإنتاج المعرفي والنشر في مجال المرونة التنظيمية.
5. إمكانية تحقيقها فهماً أفضل للتطورات الحادثة في السياسات والممارسات الإدارية.
6. أن هذه النوعية من الدراسات تعدّ خطوة مهمة نحو تحقيق فهم أعمق لطبيعة واتجاهات البحث في مجال الإدارة والقيادة التربوية باللغتين العربية والإنجليزية.
7. أنها قد تساعد في تحديد بعض خصائص الإنتاج الفكري العربي في مجال المرونة التنظيمية.

الإطار النظري:

1. مفهوم المرونة التنظيمية:

عرف (الفاضل ، 2007) المرونة بأنها القدرة على الاستجابة في الوقت المثالي والمناسب، من خلال طرق وأساليب مناسبة.

كما عرفها ألكسندر (Alexander , 2013) بأنها: "قدرة المنظمة على الرجوع للتوازن بعد التدهور والانحدار، وبهذا فإن المنظمة ملزمة بالسعي من أجل الوصول للنجاح، من خلال إجراء تغييرات مستمرة، والحدّ من المشاكل والأزمات والمخاطر التي قد تعصف بالمنظمة.

وبرى (Farnese, 2016) أنها تتمثل في الكفاءة التنظيمية: لأجل تعزيز الاستجابات والتجاوب مع المتغيرات المحتملة التي قد تحدث في البيئتين المحلية والخارجية.

وبهذا تتمثل المرونة التنظيمية في القدرة على التكيف مع التطورات والمتغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية، ولا تكتفي بذلك، بل تتطور مهمتها لإيجاد فرص حقيقية في البيئة الحقيقية للمنظمة (Han & Zhang, 2021).



وباستقراء التعريفات السابقة، نجد تشابهاً واضحاً فيما، بحيث تتفق على أن المرونة التنظيمية تتمثل في قدرة المؤسسة على التوافق مع التغيير المستمر الذي يحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، وبالتالي تصبح المنظمة أكثر كفاءة في التخطيط لمواجهة المخاطر والأزمات، وكذلك أكثر قدرة على التطوير المستمر.

2. أبعاد المرونة التنظيمية:

للمرونة التنظيمية عدة أبعاد، يوجزها زكي (2019) في الآتي:

- التوافق: بين قيم المنظمة وقيم العاملين، الأمر الذي ينعكس بطبيعة الحال على الرضا الوظيفي، وبهذا يجد العامل بيئة عمل محفزة .
- ترتيب الأولويات: حيث إن اتخاذ القرارات في المنظمات بحاجة إلى تنظيم وترتيب، كما أنها تكون مزودة بمجموعة من البدائل والخيارات التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات التنظيمية.
- المسؤوليات والأدوار: تقوم المنظمة بتوزيع المهام لعاملها حسب اختصاصاتهم، ووضع مقاييس مرتبطة بالأداء.
- القدرات المرتبطة بالقيادة: وهي مجموعة من القرارات والإجراءات والتصرفات التي يتخذها القادة من أجل تحسين سير العمل.
- التأزر والتفاعل: وهي عملية تبادل الخبرات، والتعاون في المعرفة ما بين أعضاء المنظمة الواحدة، الأمر الذي ينعكس على شعور العاملين بالرضا.

3. أنواع المرونة التنظيمية :

توجد عدة أنواع للمرونة التنظيمية، تتمثل فيما يلي:

أولاً: المرونة التشغيلية: تتكون المرونة التشغيلية من القدرات المستندة إلى المرونة الهيكلية، وتشير إلى سرعة تعديل الجداول الزمنية أو تصحيح الطلبات الحالية؛ لتلبية احتياجات العملاء. وتتمثل المرونة التشغيلية كما بينها (الزايدي والخزرجي ، 2016) في المهارات الآتية :

- المرونة العددية: تتمثل بقدرة المنظمة على ضبط الكوادر العاملة لديها .
- المرونة الوظيفية: تتمثل في قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، واستخدام الأيدي العاملة بشكل مناسب، من أجل تحقيق الإنتاج على خير وجه.
- المرونة المالية: وتتمثل في دفع المنظمة الأجور والحوافز، مما يساهم في تحسين أداء العاملين لديها.
- المرونة الزمانية: وتتمثل في المطابقة ما بين جداول الإنتاج والخدمة .
- المرونة المحليّة: وتعني أداء العاملين لأعمالهم بعيداً عن المكان المعتاد للعمل.

ثانياً: مرونة الموارد البشرية: وتتمثل في المهارات الآتية :

- المرونة المهارية: تتمثل في تمكّن العاملين من الحصول على القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الواجبات والمهام الجديدة الموكلة إليهم.

- المرونة السلوكية: تتمثل في قدرة العاملين على تكييف استجاباتهم للظروف والمواقف الجديدة، بطرق وأساليب وسلوكيات مختلفة ومتعددة .
- مرونة العلاقات: وتعني قدرة العاملين على العمل الجماعي، وكذلك التشارك بالأفكار والآراء؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بعيداً عن التحيز والعمل الفردي.

ثالثاً: المرونة الهيكلية: وتشير إلى قدرة الإدارة على تعديل عمليات الاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة، وبطريقة أكثر تطوراً بما يتناسب مع التغيرات البيئية. وعليه فإن المرونة الهيكلية تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها هيكلياً، وترتيب المهام والوظائف، وتنويع الأدوار الوظيفية للعاملين، وقدرتهم على أداء أكثر من عمل في آن واحد، وتوزيع مهام العمل بما يتوافق مع التغيرات البيئية باستمرار (Shukla & Sharma, 2019).

4. محددات المرونة التنظيمية:

توجد عدة عوامل تعد محددات لتحسين المرونة التنظيمية في المؤسسة، وهي كالاتي:

- الهيكل التنظيمي: ويعبر عن قدرة السلطة على الاتصال، من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات، كما تزداد الخصائص اللامركزية عندما تتعاظم مستويات المرونة داخل المنظمة. (Bokhari & Zakaria, 2020).
- التعلم التنظيمي: ويعني اكتساب الفرد المعرفة والمهارات والقيم الناتجة عن تفاعله مع الآخرين في المجتمع المحيط، إذ يسهم ذلك في تحقيق مرونة المؤسسة، وفي قدرتها على الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية. (Madhani, 2013).
- القدرات التكنولوجية: تتمثل في الجهود التقنية التي تسهل عمليات تدفق المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، والتي بدورها تعمل على الاستجابة السريعة للتغيرات. (Madhani, 2013).
- التدريب والتطوير: يجب أن تمتاز المنظمة بالتطور المستمر، وذلك من خلال تحسين مهارات عاملها؛ الأمر الذي يؤثر إيجابياً على حسن سير وأداء المنظمة، وقدرتها على أداء مهامها (Sabuhari & et al , 2020).
- ثقافة التعلم التنظيمي: وتتمثل في قدرة المنظمة على البقاء على المدى الطويل، وعلى مواجهة الظروف المتغيرة التي تتعرض لها بكل كفاءة واقتدار.

منهج البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

إن الطريقة المتبعة في هذه الدراسة هي المراجعة المنهجية للأدبيات (systematic literature review) ويرمز لها (SLR) وهي أحد أساليب مراجعة الإنتاج الفكري، من خلال التركيز على أحد مواضيع البحث، ومحاولة تحديد الدلائل وتقييمها وانتقائها وتحضيرها. (Herman; Gideon; with contributions by David, 2008)

وتعرف بأنها طريقة تقدم إستراتيجية إجرائية محددة؛ لتوصيف الحالة الحالية للأبحاث في المجالات المختلفة، حيث تحدد المراجعة المنهجية للأدبيات توجه البحث في الأدبيات، وابتكار آلية بحث يمكن استخدامها. (Taisa, Káthia, Emmanuelle, Christophe & Guilherme, 2019)



جمع المعلومات:

تناول البحث الحالي الدراسات السابقة في الفترة من (2017 إلى 2021م) – حيث ترى الباحثة أن هذه الفترة هي الأنسب لرصد هذه الدراسات؛ وذلك لأن هذه الفترة شهدت اهتماماً متزايداً من المؤسسات التربوية بتوظيف المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية؛ للوصول بالمرحلات التعليمية إلى أقصى درجات تميزها، وهي المفاهيم المرتبطة بمفهوم المرونة التنظيمية، والمنشورة في المجلات الأكاديمية المتخصصة في المكتبة الرقمية السعودية، وهي قاعدة بيانات إلكترونية توثق الدراسات المنشورة في البيئات العربية والأجنبية، متاحة للباحثين والباحثات في الجامعات السعودية. وقد أنشئت المكتبة الرقمية السعودية SDL بهدف توفير خدمات معلوماتية متطورة، تشمل إتاحة مصادر المعلومات الرقمية بمختلف أشكالها، وجعلها في متناول أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا بالجامعات السعودية ومؤسسات التعليم العالي، ومتاحة أيضاً للمبتعثين، ومنسوبي وزارة التعليم من المعلمين والمعلمات، حيث توفر المكتبة الرقمية السعودية مظلة واحدة لجميع الجامعات السعودية، تقوم من خلالها بالتفاوض مع الناشرين؛ للحصول على مزيد من المنافع والحقوق أمام الناشرين العالميين. وتعد المكتبة الرقمية السعودية أضخم تجمع لمصادر المعلومات الرقمية في الوطن العربي؛ حيث تضم حالياً ما يزيد على (446) ألف كتاب رقمي، بنصوصها الكاملة، و(169) قاعدة معلومات عالمية وعربية، تحتوي على النصوص الكاملة لملايين المقالات الأكاديمية، وأكثر من (5,200,000) رسالة جامعية و(461) ألفاً من الوسائط المتعددة، تشمل الصور والأفلام العلمية في مختلف التخصصات العلمية، والتي تقع في نطاق اهتمام مؤسسات التعليم، وتم الحصول عليها من خلال أكثر من 300 ناشر عالمي.

وبالنسبة للبحوث العربية، تم البحث باستخدام الكلمات المفتاحية التالية:

<https://portal.sdl.edu.sa/arabic/>

أما بالنسبة للدراسات باللغة الإنجليزية، فتم استخدام الكلمات المفتاحية التالية:

organizational- flexibility.

وتم الحصول على عدد (98) دراسة، تنوعت بين دراسات منشورة في مجلات أكاديمية، وعددها (66)، ورسائل ماجستير عددها (9)، ومقالات عددها (20)، ومؤتمرات عددها (3). وتم اختيار الدراسات الموثقة كنص كامل، ورسائل الماجستير، ومن ثم تمت عمليتا التحليل الكمي والكيفي للمعلومات المجمعة.

تحليل المعلومات:

تمت عملية تحليل الأبحاث المتعلقة بالمرونة التنظيمية والمنشورة كنص كامل باللغة العربية وباللغة الإنجليزية من خلال:

1. التحليل الكمي (Quantitative Analysis): تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل وتقييم المقالات المتوافرة كنص كامل، عن طريق إحصاءات تتعلق بتوزيع عددها وفق سنة النشر، ومصادر النشر، ودور النشر، والموضوعات. وعرضت النتائج في جداول ورسوم بيانية إحصائية.

2. التحليل النوعي (Qualitative Analysis): في المرحلة الثانية، استخدم التحليل التفسيري لتحليل المضمون وتحديد الاتجاهات المعرفية للمقالات، باتباع منهجية النظرية المؤسسة (Grounded Theory) لستروس وكوربن (Strauss and Corbin, 2008) كمنهج للتحليل.

نتائج البحث:

إجابة السؤال الأول:

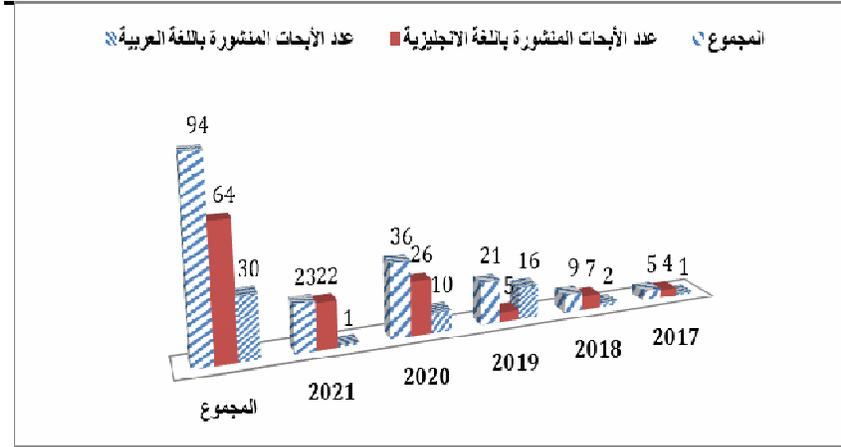
ينص السؤال الأول على: "ما حجم البحوث العربية مقارنة بالبحوث الأجنبية في المرونة التنظيمية وفقاً لسنة النشر في الفترة من (2017-2021)؟".

بلغ عدد البحوث باللغة العربية المتعلقة بالمرونة التنظيمية، والتي وثقت كنص كامل (30) بحثاً، بينما بلغت البحوث باللغة الإنجليزية (64) بحثاً. وذلك بعد تطبيق معايير الشمول (البحوث المنشورة في الفترة من 2017 إلى 2021، والبحوث المنشورة كنص كامل، والبحوث المنشورة في مجلات أكاديمية متخصصة، واختيار البحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية للبحوث الأجنبية، ومعايير الاستبعاد (البحوث غير كاملة النص، والبحوث المنشورة في المؤتمرات والرسائل العلمية)

جدول (1)

عدد الأبحاث المنشورة باللغة العربية وعدد الأبحاث المنشورة باللغة الإنجليزية في الفترة من (2017-2021م)

السنة	عدد الأبحاث المنشورة باللغة العربية	عدد الأبحاث المنشورة باللغة الإنجليزية	المجموع
2017	1	4	5
2018	2	7	9
2019	16	5	21
2020	10	26	36
2021	1	22	23
المجموع	30	64	94



شكل (1) يوضح عدد بحوث المرونة التنظيمية عربيا وغربيا وفقا للسنة في الفترة من (2017-2021)

يتضح من الجدول (1) والشكل (1) أن نسبة البحوث العربية من إجمالي البحوث باللغتين بلغت (31.9%)، وأن نسبة البحوث الإنجليزية من إجمالي البحوث المنشورة باللغتين بلغت (68.1%). كما يتضح من الجدول أن عدد البحوث العربية بلغ نصف عدد البحوث المنشورة باللغة الإنجليزية تقريبا.

كما يتضح أن عدد البحوث في عام 2019 كان النصيب الأكبر منه للبحوث باللغة العربية، حيث بلغت (16) بحثًا، ثم تناقص عدد البحوث إلى (10) في عام 2019، ثم تضاعف جدًا في العام 2021. وبالنسبة للبحوث الإنجليزية، وجد أن العام 2020 هو الأكثر عددًا من حيث البحوث، حيث بلغ عددها (26) بحثًا، ثم تناقص عدد البحوث في العام 2021 إلى (22) بحثًا، وربما يرجع ذلك التناقص في دراسات المرونة التنظيمية إلى أن عام 2021 لم ينته بعد، فما زالت الفرصة لنشر البحوث في هذا المجال. وبمقارنة عامي 2020 و2021م عربيًا، لوحظ تناقص أعداد البحوث.

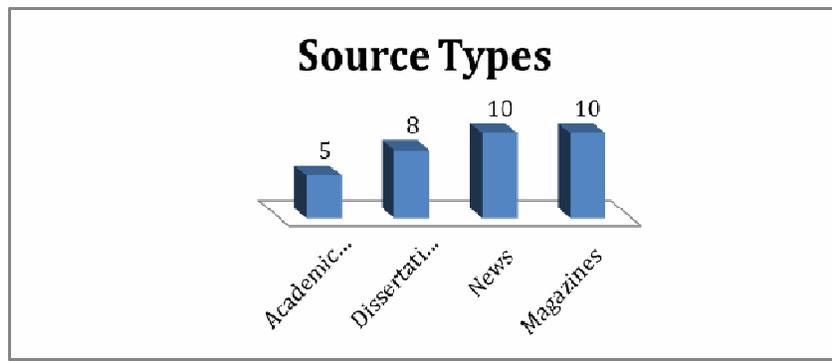
إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "ما مصادر النشر لأبحاث المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا؟".

جدول (2)

مصادر النشر وعدد أبحاث المرونة التنظيمية باللغة العربية

10	Magazines
10	News
8	Dissertations/Theses
5	Academic Journals

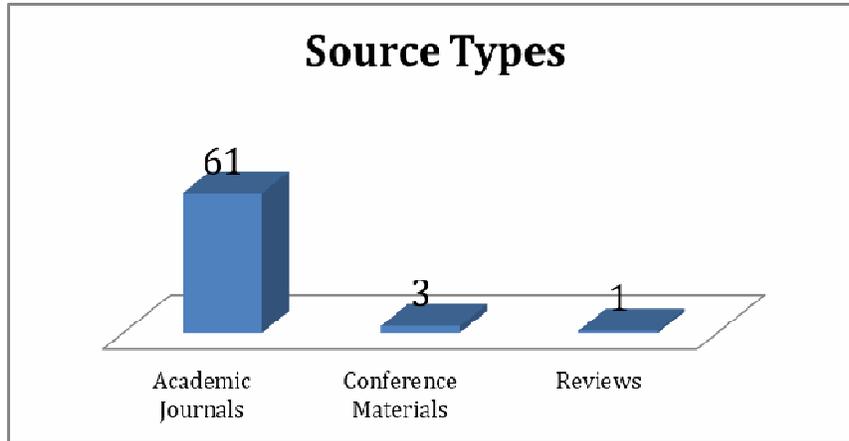


شكل (2) مصادر النشر وعدد أبحاث المرونة التنظيمية باللغة العربية

جدول (3)

مصادر النشر وعدد أبحاث المرونة التنظيمية باللغة الإنجليزية

61	Academic Journals
3	Conference Materials
1	Reviews



شكل (3) مصادر النشر وعدد أبحاث المرونة التنظيمية باللغة الإنجليزية

يتضح من الجدول والشكل السابقين تنوع مصادر النشر، إلا أنه وفق معايير الاستبعاد تم التركيز على المجلات الأكاديمية.

إجابة السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: "ما أبرز دور نشر بحوث المرونة التنظيمية عربيًا وغربيًا؟".

جدول (4)

دور نشر بحوث المرونة التنظيمية باللغة العربية

21	dar almandumah
3	jordan journal of business administration
2	jadara journal of research & studies
2	مجلة الإدارة والاقتصاد
2	مجلة العلوم الإنسانية والإدارية
1	المجلة الأردنية في إدارة الأعمال
1	المجلة العربية للعلوم الاجتماعية
1	المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة
1	المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية
1	مجلة أسس علوم وفنون التربية الرياضية
1	مجلة التربية
1	مجلة العلوم الإنسانية
1	مجلة مجاميع المعرفة



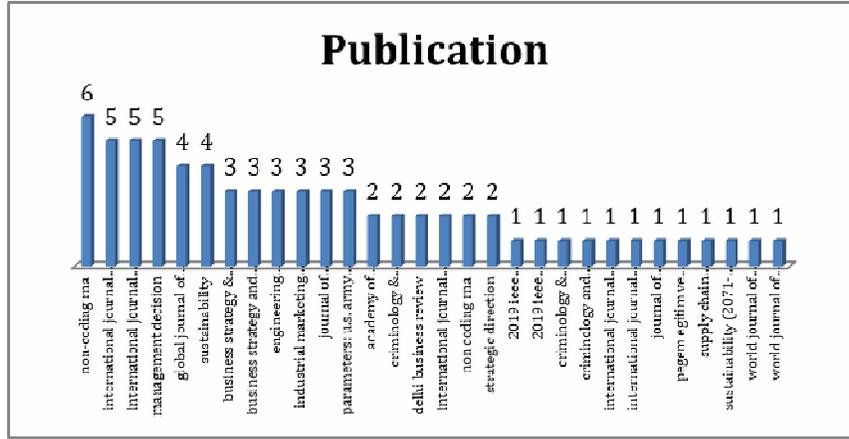
شكل (4) دور نشر بحوث المرونة التنظيمية باللغة العربية

يتضح مما سبق أن dar almandumah هي أبرز دور النشر، حيث بلغ عدد البحوث المنشورة بها (21) بحثًا.

جدول (5)

دور نشر بحوث المرونة التنظيمية باللغة الإنجليزية

2	international journal of organizational analysis	6	non-coding rna
2	non coding rna	5	international journal of managing projects in business
2	strategic direction	5	international journal of production research
1	2019 iee international symposium on innovation and entrepreneurship (tems-isie), innovation and entrepreneurship (tems-isie), 2019 iee international symposium on	5	management decision
1	2019 iee international symposium on innovation and entrepreneurship, tems-isie 2019	4	global journal of flexible systems management
1	criminology & criminal justice	4	Sustainability
1	criminology and criminal justice	3	business strategy & the environment (john wiley & sons, inc)
1	international journal of emerging markets	3	business strategy and the environment
1	international journal of organizational analysis (1934-8835)	3	engineering management journal
1	journal of entrepreneurship in emerging economies	3	industrial marketing management
1	pegem egitim ve ogretim dergisi	3	journal of organizational change management
1	supply chain management-an international journal	3	parameters: u.s. army war college
1	sustainability (2071-1050)	2	academy of management annual meeting proceedings
1	world journal of entrepreneurship, management & sustainable development	2	criminology & criminal justice: an international journal
1	world journal of entrepreneurship, management and sustainable development	2	delhi business review



شكل (5) دور نشر بحوث المرونة التنظيمية باللغة الإنجليزية

يتضح مما سبق أن non-coding rna هي أبرز دور النشر: حيث بلغ عدد البحوث المنشورة بها (21) بحثاً.

إجابة السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: "ما الموضوعات التربوية التي تناولتها عناوين البحوث مع المرونة التنظيمية عربياً وغربياً؟".

جدول (6)

موضوعات بحوث المرونة التنظيمية باللغة العربية

الإداء الوظيفي	2	مصر	2	إدارة المنظمات	1	التعليم الأساسي	1
organizational resilience	2	مديرو المدارس	2	إدارة الشركات	1	التخطيط الاستراتيجي	1
المدارس الثانوية	3	محافظة الزرقاء	2	إدارة التنوع	1	التجديد الاستراتيجي	1
الإدارة المدرسية	3	جامعة شقراء	2	أحوال سياسية ونظم حكم/الرهب وتطرف/امن علم /امن قومي	1	الأهداف الاستراتيجية	1
organizational flexibility	3	الهياكل التنظيمية	2	احتواء الأزمات،	1	الأردن، الزرقاء	1
entrepreneurial orientation	3	الشركات والمؤسسات	2	ummiah telecommunication company	1	الأردن	1
الأردن	5	السعودية	2	national security/political conditions and governance	1	الإدارة التعليمية	1
jordan	5	التوجه الريادي	2	systems/public security/terrorism and extremism	1	التنظيم الإداري	1
كوارث	6	الإستراتيجيات الإدارية	2	international standard for business continuity management system (iso 22301: 2012)	1	الإبداع التنظيمي	1
disasters	6	الإدارة التنظيمية	2	information technology companies	1	إعادة هندسة الأعمال	1
المرونة التنظيمية	20	الإدارة التربوية	2	crises containment	1	استمرارية الأعمال	1
				Companies	1	دارة الموارد البشرية	1
					1	التعليم العام	1

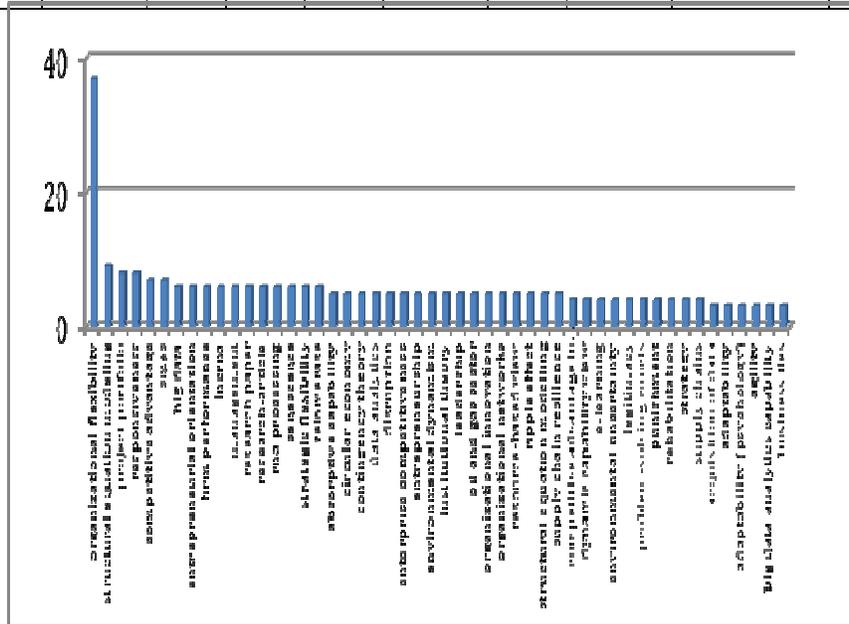
جدول (7)

موضوعات بحوث المرونة التنظيمية باللغة الإنجليزية

problem-solving courts	5	organizational networks	5	contingency theory	6	Incma
legitimacy	5	organizational innovation	5	circular economy	6	firm performance
environmental uncertainty	5	oil and gas sector	5	absorptive capability	6	entrepreneurial orientation
e-learning	5	leadership	6	telomerase	6	big data
dynamic capability view	5	institutional theory	6	strategic flexibility	7	smes
competitive advantage in business	5	environmental dynamism	6	senescence	7	competitive advantage
supply chain resilience	5	entrepreneurship	6	ima processing	8	responsiveness
structural equation modelling	5	enterprise competitiveness	6	research-article	8	project portfolio
ripple effect	5	disruption	6	research paper	9	structural equation modeling
resource-based view	5	data analytics	6	management	37	organizational flexibility



3	business ties	4
3	big data analytics capability	4
3	agility	4
3	adaptability (psychology)	4
3	adaptability	4
3	acquisition of data	4
4	supply chains	5
4	strategy	5
4	rehabilitation	5
4	punishment	5



شكل (7) موضوعات بحوث المرونة التنظيمية باللغة الإنجليزية

يتضح مما سبق أن أهم الموضوعات التربوية التي تم تناولها في عناوين البحوث مع المرونة التنظيمية باللغة الإنجليزية هي: التعلم الإلكتروني فقط بعنوان "ما وراء نتائج التعلم: تأثير المرونة التنظيمية على مقاييس الأداء الإستراتيجية لمقدمي التعلم الإلكتروني التجاريين"، استندت هذه الدراسة إلى "بحث إجرائي" تم إجراؤه على اثنين من مقدمي التعلم الإلكتروني

تجاريًا، ينتميان إلى مجال التعليم غير الرسمي في الهند، وذلك على مدى 3 سنوات، وخلص إلى أن المرونة التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا للغاية في مؤشرات الأداء الإستراتيجية لمقدمي خدمات التعلم الإلكتروني التجارية.

في حين وجد أن بقية الموضوعات تم تناولها في المؤسسات والمنظمات والشركات مثل موضوعات: القدرة الاستيعابية، ومحفظة المشاريع، والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، والميزة التنافسية في الأعمال التجارية، وزيادة الأعمال، وغيرها من الموضوعات.

وبدل ذلك على اهتمام البحوث العربية بالمرونة التنظيمية في مجال التربية والتعليم، أكثر من اهتمام البحوث الإنجليزية بها.

إجابة السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على: "ما أبرز توجهات الأبحاث من ناحية الموضوعات التي تناولتها، والمنهجية المتبعة، مقارنة بالأبحاث باللغة الإنجليزية؟"

أولاً: الدراسات العربية

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل الدراسات العربية التي تناولت المرونة التنظيمية في مجال التربية والتعليم، من حيث الأهداف والعينة والأدوات والمنهج المستخدم والنتائج في جدول (1)، وتم استبعاد الدراسات التي تمت في المجالات المختلفة كالصناعة والتجارة والسياحة والطيران والفنادق والمياه والطب والشركات، وغير ذلك من المنظمات والمؤسسات، كدراسات: جريبي (2018) بعنوان " مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية"، ودراسة السلنتي، ومحمد، والدكروزي (2018) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط"، ودراسة زكي (2019) بعنوان "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح"، ودراسة إبراهيم الزهبي (2019) بعنوان "درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية"، ودراسة أبو زيد والريميدي (2019) بعنوان "الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران"، والرشيدي والصريرة (2019) بعنوان " المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت ، ودراسة المرسي والعماموي (2019) بعنوان " دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم ربحية المنظمات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر"، ودراسة أبا بكر ، عبدالله وولي (2019) بعنوان " دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل"، ودراسة الخشالي ويدران (2020) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، ودراسة فوزي وفهيم (2020) بعنوان " التأثير الوسيط لمرونة الموظفين على العلاقة بين سمات الشخصية والمرونة التنظيمية في وكالات السفر المصرية ، ودراسة علقم والدوري (2020) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر"، ودراسة حنا (2020) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة

التنظيمية"، ودراسة بو خضرة وبو فاس (2020) بعنوان " أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينته من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس"، ودراسة النعاس وبن عودة (2020) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مديغة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر"، ودراسة رحال والكساسب (2021) بعنوان " أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظومي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. ودراسة عبد الحميد، عطية، طاهر، وحمودة (2021) بعنوان " تأثير المرونة في جدول العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية"، ودراسة حسين، نصر (2021) "العلاقة بين المرونة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية في صناعة الفنادق".

جدول (8)

تحليل الدراسات العربية وفقاً للسنة والعنوان والأهداف والمنهج المستخدم والنتائج

المؤلف والسنة	العنوان	الأهداف	المنهج المستخدم	النتائج
أبو عيشة (2017) رسالة ماجستير	إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة لدى المعلمين	*تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين. *الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول أساليب إدارة الصراع التعليمي، والمرونة التنظيمية، وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.	المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والمقارن	*وجد أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء مجمعة جاءت مرتفعة، كما جاء أسلوب المشاركة وأسلوب الحل الوسط في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، كما جاء أسلوب المجاملة في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، بينما جاء أسلوب التجنب في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، في حين جاء نشوب السيطرة في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة. *عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والجنس) وذلك في جميع أساليب إدارة الصراع والأساليب مجمعة. * أن مستوى المرونة التنظيمية جاء مرتفعاً، وتلك الكل فقرة من فقرات المرونة التنظيمية، والفقرات مجمعة. *عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مستوى المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي،

المؤلف والسنة	العنوان	الأهداف	المنهج المستخدم	النتائج
				والخبرة العملية. *وجود علاقة ارتباطية موجبة، بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة، ومستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين.
داود (2018)	درجة ممارسة التفويض الإداري، وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، من وجهة نظر المعلمين	*تقصي درجة ممارسة التفويض الإداري، وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، من وجهة نظر المعلمين. *تحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص في جميع المجالات، والمجالات مجتمعة. *وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، وفروق دالة إحصائية وفق متغير (سنوات الخبرة) لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة أقل من (5) سنوات. *كان مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء متوسطاً، وذلك وفقاً لاستجابات المعلمين. *عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى المرونة التنظيمية وفق متغير (المؤهل العلمي) و(التخصص في جميع المجالات، والمجالات مجتمعة). *وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، ووفق متغير (سنوات الخبرة) لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة أقل من (5). *وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة التفويض الإداري ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري	المنهج الوصفي الارتباطي	

المؤلف والسنة	العنوان	الأهداف	المنهج المستخدم	النتائج
اسماعيل (2019)	المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات	*العلاقة بين المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان. * واقع المرونة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان. * واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان	المسند الوصفي الارتباطي	المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء.
				* وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية وجميع محاور المرونة التنظيمية، وهي وضع أهداف واقعية والسعي لتحقيقها، والتكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها، وإتاحة فرص اكتشاف الذات، وتنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات، والتنبؤ بالأزمات والعمل على احتوائها. وبين الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل العمل وجميع محاور المرونة التنظيمية عدا إتاحة فرص اكتشاف الذات، وبين الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة وكل من وضع أهداف واقعية والسعي لتحقيقها والتكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها، وبين الرضا عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية وجميع محاور المرونة التنظيمية، وهي: وضع أهداف واقعية والسعي لتحقيقها، والتكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها، وإتاحة فرص اكتشاف الذات، وتنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات، والتنبؤ بالأزمات والعمل على احتوائها. * أن الأهمية النسبية في عبارات محور وضع أهداف واقعية والسعي لتحقيقها قد تراوحت بين (61,67 : 81,67%). * أن الأهمية النسبية في عبارات محور التكيف مع الظروف التي لا يمكن تغييرها قد تراوحت بين (60,00 : 90,00%). * أن الأهمية النسبية في عبارات محور إتاحة فرص اكتشاف الذات

المؤلف والسنة	العنوان	الأهداف	المنهج المستخدم	النتائج
				<p>قد تراوحت بين (53.33% : 85.00 %).</p> <p>* أن الأهمية النسبية في عبارات محور تنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات قد تراوحت بين (55.00% : 90.00%).</p> <p>* أن الأهمية النسبية في عبارات التنبؤ بالآزمات والعمل على احتوائها قد تراوحت بين (63.33% : 71.67%).</p> <p>* أن الأهمية النسبية في عبارات محور الرضا عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية قد تراوحت بين (46,67% : 70.67%).</p> <p>* أن الأهمية النسبية في عبارات محور الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل العمل قد تراوحت بين (53.33% : 83.33%).</p> <p>* أن الأهمية النسبية في عبارات محور الرضا عن تسهيلات العمل المتاحة وأساليب الإدارة المتبعة، قد تراوحت بين (56.67% : 85.00%).</p> <p>* أن الأهمية النسبية في عبارات محور الرضا عن تقييم الأداء والتدريب المهني، قد تراوحت بين (55.00% : 68.33%).</p>
قفيشة (2019) رسالة ماجستير	درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان	* تقصي درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين. * تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياسي التفاؤل الأكاديمي ومستوى المرونة التنظيمية تعزى	المنهجان الوصفي الارتباطي والمقارن	* أن درجة التفاؤل الأكاديمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا، من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة. * وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مقياس درجة التفاؤل الأكاديمي تبعاً للجنس، لصالح الإناث، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك الاستجابات وفقاً لمتغيرات: التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة.

المؤلف والسنة	العنوان	الأهداف	المنهج المستخدم	النتائج
		إلى متغيرات الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي		* أن مستوى المرونة التنظيمية لدى المديرين، من وجهة نظر المعلمين، كان مرتفعا. * وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المرونة التنظيمية تبعا للجنس، لصالح الإناث، ولكن لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك الاستجابات تبعا لمتغيرات: التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة. * وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة التفاؤل الأكاديمي ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة لواء ماركا.
الأكبرسي (2019)	أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة شقراء	* تعرف واقع أبعاد الهيكل التنظيمي الأكثر ممارسة في جامعة شقراء. * تعرف نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمرونة التنظيمية، والوصول إلى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تحقيق المرونة التنظيمية. * استكشاف تأثير العوامل الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة) على المرونة التنظيمية.	المنهج الوصفي الارتباطي والمقارن	* أن ترتيب أبعاد الهيكل التنظيمي ممارسة هي المركزية، ثم التعقيد، ثم التخصص، وأخيرا الرسمية. * وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الهيكل والمرونة التنظيمية بدرجات متفاوتة. * أن أبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة تؤثر بما نسبته (50,8%) على تحقيق المرونة التنظيمية في جامعة شقراء. * كما لم يتضح وجود اختلافات حول المرونة في جامعة شقراء ترجع إلى النوع، وعدد سنوات الخبرة.
السوالقة (2020) رسالة ماجستير	درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان	* تعرف درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى	المنهج الوصفي الارتباطي	* أن درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة جاءت بدرجة متوسطة. * أن مستوى الروح المعنوية لدى

المؤلف والسنة	العنوان	الأهداف	المنهج المستخدم	النتائج
	وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلمهم	الروح المعنوية لدى معلمهم		المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. * أن هناك علاقة ارتباطية طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة المرونة التنظيمية والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين. * لم يكن هنالك فروق تعزى لمتغيري الخبرة والجنس، لصالح الذكور حول الروح المعنوية والمرونة التنظيمية.
السنين (2020) رسالة ماجستير	درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها	*تعرف درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها. *الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء، تعزى لمتغيرات (القطاع التعليمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، حجم المدرسة).	المنهج الوصفي المقارن	* أن درجة ممارسة المرونة التنظيمية مرتفعة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة الأحساء. * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للمرونة التنظيمية في محافظة الأحساء تعزى لمتغيرات: القطاع التعليمي، والعمل الحالي، وحجم المدرسة. * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للمرونة التنظيمية في محافظة الأحساء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا مجال "القيادة والإدارة" فكانت لصالح "السنوات الأقل".
البدوي، والقحطاني (2021)	واقف ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الأحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره	*تعرف واقف ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الأحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية. *وضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها	المنهج الوصفي	* أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الأحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)؛ جاءت بدرجة "متوسطة". * عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقف ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الأحضرية لأبعاد



المؤلف والسنة	العنوان	الأهداف	المنهج المستخدم	النتائج
				(المرونة الإستراتيجية؛ والمرونة التشغيلية؛ والمرونة التكتيكية) تعزى لمتغيرات الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية. *وضع عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسات، ومنها: عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ووضع المدرسة بدائل إستراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئتين (الداخلية أو الخارجية) والتكيف معها.

يتضح من الجدول (1) أن جميع الدراسات التي تم تحليلها عددها (8)، منها (4) رسائل ماجستير و(4) دراسات ما بعد الدكتوراة، وقد اقتصرت تلك الدراسات على متغيرين بالإضافة إلى بعض المتغيرات الديموجرافية، وهي: المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الجنس، التخصص؛ ومتغيرات القطاع التعليمي، والعمل الحالي، وحجم المدرسة، وذلك في دراسة السنين والزكي (2020)، بالإضافة إلى متغيري الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية في دراسة البدوي، والقحطاني (2021).

وقد تنوعت المتغيرات التي تناولها الباحثون في دراساتهم للمرونة التنظيمية، وتمثلت هذه المتغيرات في: إدارة الصراع في دراسة أبو عيشة (2017)؛ التفويض الإداري في دراسة داود (2018)؛ الرضا الوظيفي في دراسة إسماعيل (2019)؛ التفاؤل الأكاديمي في دراسة قفيشة (2019)؛ أبعاد الهيكل التنظيمي في دراسة الأكلبي (2019)؛ الروح المعنوية في دراسة السوالقة (2020)؛ في حين درس السنين (2020) درجة ممارسة المرونة التنظيمية ومتطلبات تفعيلها، وتميزت دراسة البدوي (2021) بوضع آليات تسهم في تطوير المرونة التنظيمية.

تم دراسة المرونة التنظيمية في عدد (7) دراسات بنسبة 87.5% من عدد الدراسات بصورة كلية، باستثناء دراسة البدوي، والقحطاني (2021) التي تناولت أبعاد المرونة التنظيمية: (المرونة الإستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية).

اعتمد جميع الدراسات على المنهج الوصفي، فمنها ما استخدم المنهج الوصفي المسحي والارتباطي والمقارن، ومنها ما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والمقارن، ومنها ما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ومنها ما استخدم المنهج الوصفي المقارن، ويشير ذلك إلى أن استخدام الأساليب الكمية التي لا تسهم في الوصول إلى مساهمات معرفية قيمة في غياب تبني الأطر المفاهيمية الواضحة وتكميم الحقائق على حساب الاهتمامات النظرية وفهم القضايا التربوية ومشكلاتها. بينما لم تستخدم الأساليب المختلطة أو النوعية، وذلك على الرغم من زيادة الإقبال على طرق البحث النوعية؛ نتيجة للنقد الموجه لمنهج البحث الكمية المستخدمة في المجال التربوي، بقيادة المدرستين: النقدية والتفسيرية اللتين تريان أن البحوث الكمية التي تستخدم

الاستبانات والطرق الإحصائية، قد تفهم من قبل المبحوثين على عكس ما تهدف إليه، وأنها لا تدرس الظاهرة التربوية بكل أبعادها بشكل متكامل، فضلاً عن أنها لا تعطي المبحوثين الفرصة الكاملة لتقديم رؤيتهم ووجهات نظرهم (Hamersley & Atkinson, 1995) ومن ثم فقد ظهر توجه نقدي يؤكد قصور النمط الكمي في البحث التربوي، وأنه من الأفضل التركيز على الجانب النوعي من البيانات، وعدم الاقتصار على كمها فقط (الموسى، 2018، 3)، ويتفق ذلك مع ما يراه الدهشان (2014) من أن دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية تختلف عن دراسة الظواهر الطبيعية والفيزيائية، لأنها تحتاج إلى طرق بحث مختلفة، يكون التركيز فيها على فهم السلوك الاجتماعي والإنساني من منظور داخلي، يرتبط بطريقة تعايش الأفراد المشاركين مهنيًا في مؤسسة معينة، وبدوافع اجتماعية محددة، حيث إن السلوك الإنساني مرتبط بالسياق الذي حدث فيه والواقع الاجتماعي الذي يعايشه.

من هذا المنطلق، ترى الباحثة الاهتمام باستخدام البحث النوعي في دراسة القضايا والظواهر التربوية وخاصة في مجال الإدارة؛ لأن دراسة الظواهر الإنسانية يجب أن تكون أكثر عمقًا، وخاصة في سياق البيئة العربية بعيدًا عن التنظير الفكري الغربي؛ حتى نتحرر من التبعية الفكرية للغرب.

واستخدمت الاستبانات المقيدة في جمع المعلومات والبيانات من العينات المستهدفة في تلك الدراسات. وأجريت (5) دراسات على التعليم قبل الجامعي بنسبة 75%، ودراستان فقط في المرحلة الجامعية بنسبة 25% من مجموع الدراسات.

وعلى الرغم من أن (6) دراسات تمت في الفترة من 2019م إلى 2021م فإننا لم نجد أيًا منها يعرض تأثير انتشار ظاهرة جائحة COVID-19 كأزمة معاصرة على المرونة التنظيمية، ومدى قدرة المؤسسات التربوية على التعامل معها، وكيفية تأثيرها أيضًا على استدامة التنافسية في إدارة تلك المؤسسات.

كما تعكس نتائج الدراسات التي تم التوصل إليها أولويات وواقع السياق العربي، وتقدم مادة جيدة لمناقشة نقدية تحليلية لتحديد التوجهات المستقبلية لإثراء القاعدة المعرفية حول المرونة التنظيمية.

ثانيًا: الدراسات باللغة الإنجليزية:

لم تجد الباحثة دراسات أجريت في مجال التربية والتعليم، فقد جاءت عناوين تلك الدراسات وموضوعاتها كالتالي:

دراسة Yeniaras Yeniaras, Di Benedetto, & Dayan Shields, & Travis (2017). بعنوان "تحقيق المرونة التنظيمية من خلال البراعة"، دراسة Zozula (2018) بعنوان "المرونة التنظيمية والمحاکم المجتمعية"، دراسة Yousaf, & Majid (2018) بعنوان "الشبكة التنظيمية وأداء الأعمال الإستراتيجي: هل المرونة التنظيمية والتوجيه الريادي مهمان حقًا؟"، دراسة Rameshwar, Angappa, & Stephen (2018) بعنوان "القدرة على تحليل البيانات الضخمة في سرعة سلسلة التوريد: التأثير المعتدل للمرونة التنظيمية، التوجه الإستراتيجي"، دراسة Acharya (2019) بعنوان "ما وراء نتائج التعلم: تأثير المرونة التنظيمية على مقاييس الأداء الإستراتيجية لمقدمي التعلم الإلكتروني التجاريين"، دراسة Dubey, Gunasekaran, & Childe (2019) بعنوان "القدرة على تحليل البيانات الضخمة في سرعة سلسلة التوريد: التأثير المعتدل للمرونة التنظيمية" دراسة

Muhammad, Humaira, & Shazia (2020) بعنوان " المرونة التنظيمية وأداء محفظة المشاريع: أدوار الابتكار والقدرة الاستيعابية والديناميكية البيئية"، دراسة (2020) بعنوان " الضغوط المؤسسية وأداء الاقتصاد الدائري: دور نظام الإدارة البيئية والمرونة التنظيمية في قطاع النفط والغاز"، دراسة Guodong, Heng, Qingbin, Yaning, Ziyao, Huaikun, & Paul (2020) بعنوان " (2020) آلية تأثير المرونة التنظيمية على تنافسية المؤسسة: الدور الوسيط للابتكار التنظيمي"، ودراسة Evan, & David (2020) بعنوان " يكشف تغيير موقع Sm-Binding في Saccharomyces cerevisiae Telomerase RNA عن المرونة التنظيمية لـ RNP والتكوين ثلاثي النهاية Sm-Directed الحمض النووي الريبي غير المشفر"، ودراسة Gross.Jain, Panda, & Choudhary (2020) بعنوان "بناء علاقة بين القيادة الريادية والمرونة التنظيمية" (2020). ودراسة Jan Laser (2020) بعنوان "أفضل توازن في استمرارية المرونة التنظيمية والاستقرار، الضغوط المؤسسية وأداء الاقتصاد الدائري: دور نظام الإدارة البيئية والمرونة التنظيمية في قطاع النفط والغاز"، ودراسة Hass, & Zappulla (2020) بعنوان "يكشف تغيير موضع موقع الربط sm في saccharomyces cerevisiae telomerase rna عن المرونة التنظيمية لـ RNP وتشكيل 3'-End الموجه من SM. الحمض النووي الريبي غير المشفر"، ودراسة Saeed, Jiao, Zahid, Tabassum, & Nauman (2020) بعنوان " المرونة التنظيمية وأداء محفظة المشاريع: أدوار الابتكار والقدرة الاستيعابية والديناميكية البيئية"، ودراسة Panda, & Choudhary Jain (2020) بعنوان "الضغوط المؤسسية وأداء الاقتصاد الدائري: دور نظام الإدارة البيئية والمرونة التنظيمية في قطاع النفط والغاز"، ودراسة Laser (2020) بعنوان " أفضل توازن في استمرارية المرونة التنظيمية والاستقرار".

، ودراسة Shukor, Newaz, Rahman, & Taha (2020) بعنوان " تكامل سلسلة التوريد وتأثيره على مرونة سلسلة التوريد والمرونة التنظيمية في شركات التصنيع"، ودراسة Saeed, Jiao, Zahid, Tabassum, & Nauman (2021) بعنوان " المرونة التنظيمية وأداء محفظة المشاريع: أدوار الابتكار والقدرة الاستيعابية والديناميكية البيئية"، ودراسة Saeed, Tabassum, Zahid, Jiao, & Nauman (2021) بعنوان " المرونة التنظيمية وأداء محفظة المشروع: أدوار عدم اليقين البيئي والقدرة على الابتكار"، ودراسة Ramos, Patrucco & Chavez (2021) بعنوان "القدرة الديناميكية في "الوضع الطبيعي الجديد": دراسة المرونة التنظيمية والتكامل وخفة الحركة في سلسلة توريد القهوة في بيرو"، ودراسة Samar, Abdul Majid, Muhammad, Asad, & Hassan (2021) بعنوان " دور رأس المال الاجتماعي في زيادة التجديد الإستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة: هل التوجه الريادي والمرونة التنظيمية مهمان حقاً؟"، دراسة Thomas Anning-Dorson (2021) بعنوان " الثقافة والقيادة التنظيمية كسابقات للمرونة التنظيمية: الآثار المترتبة على القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة"، ودراسة Guodong, Heng, Qingbin, Yaning, Ziyao, Huaikun, & Paul. Hickey (2021) بعنوان "آلية تأثير المرونة التنظيمية على تنافسية المؤسسة: الدور الوسيط للابتكار التنظيمي"، ودراسة MuhammadDubey, Gunasekaran, Childe, Fosso Wamba, Roubaud, & Foropon (2021) بعنوان " التحقيق التجريبي لقدرة تحليلات البيانات والمرونة التنظيمية كمكملات لمرونة سلسلة التوريد"، ودراسة Ni, Xu, Cui, Qiao, Zhang, Li, & Hickey Khan, Majid, Yasir, . & Piyush (2021) بعنوان "آلية تأثير المرونة التنظيمية على تنافسية المؤسسة: الدور الوسيط للابتكار التنظيمي"، ودراسة Javed, & Shah (2021) بعنوان " دور رأس المال الاجتماعي في زيادة التجديد الإستراتيجي للشركات

الصغيرة والمتوسطة: هل التوجه الريادي والمرونة التنظيمية مهمان حقًا؟" دراسة Laser (2021)
بعنوان " أفضل توازن في استمرارية المرونة التنظيمية والاستقرار".

وأظهر التحليل المقارن بين الدراسات العربية والدراسات باللغة الإنجليزية في حقل
المرونة التنظيمية في مجال الإدارة التربوية تقدم الدراسات العربية في هذا المجال، لذا يمكن
اعتبار ذلك دليلاً على التعمق في دراسة هذا المفهوم من جميع جوانبه، وربطه بمتغيرات عديدة
لبناء قاعدة معرفية تؤسس لنظريات عربية يمكن تعميمها على البيئات العربية المختلفة.

التوصيات:

- نشر الوعي بأهمية موضوع المرونة التنظيمية كإستراتيجية ناجحة للبيئات التنظيمية المعاصرة.
- إجراء بحوث تناقش تأثير انتشار ظاهرة جائحة COVID-19 كأزمة معاصرة على المرونة
التنظيمية وقدرة المؤسسات التربوية على التعامل معها.
- التوجه لمزيد من البحوث النوعية في مجال المرونة التنظيمية.
- دراسة المرونة التنظيمية وربطها بمتغيرات حديثة كالذكاء الاصطناعي.
- دراسة المرونة التنظيمية في التعليم العالي.

المراجع:

أولا: المراجع العربية:

- أبا بكر، كوسرت محمد، عبدالله، مهايات نوري، وولي، أحلام إبراهيم. (2019). دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل ..مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مج11، ع26، 541-567.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والزهيبي، رحمة خلفان. (2019). 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، مج3، ع16، 42-83.
- أبو زيد، رضا محمود، والرميدي، بسام سمير عبد الحميد. (2019). الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق: جامعة مدينة السادات - كلية السياحة والفنادق، مج3، ع2، 18-41.
- أبو عيشة، هبة خالد عبد الرزاق، والجرادات، محمود خالد محمد. (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- الأكلبي، عايض بن شافي. (2019). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة الشقراء. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة المجمعة - مركز النشر والترجمة، ع17، 45-70.
- البدوي، أمل محمد حسن، والقحطاني، نوف علي محمد. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، مج3، ع189، 299-349.
- بوخضرة، مريم، وبوقاس، الشريف. (2020). أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، مج7، ع2، 602-619.
- جربي، السبلي. (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية: 8 ماي 1945 جامعة قلمة، ع23، 289-311.
- حسين، فتن محمد، نصر، هيثم عبدالرحمن، و إبراهيم، ياسر أحمد. (2021). The Relationship between Organizational Resilience and Human Resources Practices in the Hotel Industry. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق، مج20، ع2، 152-177.

- حنا، يوستينا رزق سليمان. (2020). أثر القيادة التحويلية على المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية . مجلة كلية السياحة والفنادق: جامعة مدينة السادات - كلية السياحة والفنادق، مج4، ع2، 83-101.
- الخشالي، شاعر جارالله، وبدران، أروى موسى. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، 16(1)، 93-124.
- داود، عزت توفيق عبد، وبطينة، عمر تيسير. (2018). درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- رحال، رندة مصلح محمد، والكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية . مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ع58، 209-240.
- الرشيدى، هدى سعد صالح، والصريرة، أكثم عبد المجيد (2019). المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- زكي، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع4، 609-660 .
- الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي إسماعيل (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات " . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 22مج، ع94، 50-83.
- السلنتي، لمياء السعيد، محمد، سلوى محمد حسين، والدكروري، منى إبراهيم. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج9، ع3، 80-112.
- السنين، بندر بن إبراهيم بن أحمد، والزكي، أحمد عبد الفتاح. (2020) . درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الإحساء ومتطلبات تفعيلها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل، الإحساء.
- السوالقة، رغدة علي عبد، و حراحشة، علاء أحمد. (2020). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

الشامي، نجلاء (2021)، المرونة التنظيمية ودورها في تعزيز النظم الإدارية للمؤسسات التعليمية، على الموقع: <https://www.arabicrenewal.org/256>

عبد الحميد، شيماء أحمد حسن، عطية، طاهر مرسي، وحمودة، منى أحمد محمد. (2021). تأثير المرونة في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع4، 163 - 190.

عبد الحميد، شيماء أحمد حسن، عطية، طاهر مرسي، وحمودة، منى أحمد محمد. (2021). تأثير المرونة في جدول العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع4، 191-218.

علقم، لينا محمد منصور، والدوري، زكريا مطلق. (2020). أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان.

الفاضل، مها وليد علي (2007). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، الأردن، جامعة المملكة الأردنية الهاشمية، مج23، ع2، 1-19.

فوزي، مروة، وفهي، تقي محروس. (2020). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. مجلة كلية السياحة والفنادق: جامعة مدينة السادات - كلية السياحة والفنادق، مج4، ع1، 116-134.

قفيشة، رندة سليم محمد عبد الرحيم، والشورطي، يزيد عيسى. (2019). درجة التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

محمد، سارة إسماعيل. (2019). المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية: جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، مج3، ع48، 295-342.

محمد، عبد الرحيم محمد عبد العظيم (2019). المرونة التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر (دراسة ميدانية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بنها.

المرسي، جمال الدين محمد، والعماري، أماني حسين. (2019). دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم ربحية المنظمات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية - كلية التجارة، س6، ع4، 5-9.

النعاس، سعيد علي، وبن عودة، مصطفى. (2020). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مديبة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة: المركز الجامعي علي كافي بتندوف، مج6، ع2، 564-578.

ثانيا: المراجع الأجنبية والمراجع العربية مترجمة:

- Acharya, S. (2019). Beyond Learning Outcomes: Impact of Organizational Flexibility on Strategic Performance Measures of Commercial E-Learning Providers. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 20(1), 31-41.
- Alexander, K., (2013), **Facilities Management : Theory and Practice** , 1st Edition , Rutledge.
- Bokhari, I . H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020) . Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)** ,14(1),368 – 387.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. J. (2019). Big data analytics capability in supply chain agility: the moderating effect of organizational flexibility. **Management Decision**. **Management Decision**, 57(8), 2092–2112.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. **INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH**, 59(1), 110–128.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Panadopoulos, T., Childe, S. J., Shibin, K. T., & Wamba, S. F. (2017). Sustainable supply chain management: framework and further research directions. **Journal of cleaner production**, 142, 1119-1130.
- Evan P. Hass, & David C. Zappulla. (2020). Repositioning the Sm-Binding Site in *Saccharomyces cerevisiae* Telomerase RNA Reveals RNP Organizational Flexibility and Sm-Directed 3'-End Formation. *Non-Coding RNA*, 6(1), 9. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3390/ncrna6010009>
- Farnese, M. L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?. **Journal of Management & Organization**, 22(3), 404-419.
- Gross, R. (2020). Constructing a Relationship between Entrepreneurial Leadership and Organizational Flexibility. **Delhi Business Review**, 21(1), 23–38.
- Guodong Ni, Heng Xu, Qingbin Cui, Yaning Qiao, Ziyao Zhang, Huaikun Li, & Paul J. Hickey. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. **Sustainability**, 13(1), 176.



- Guodong Ni, Heng Xu, Qingbin Cui, Yaning Qiao, Ziyao Zhang, Huaikun Li, & Paul J. Hickey. (2020). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. **Sustainability**, 13(1), 179.
- Han , C., & Zhang , S. (2021) . Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. **European Research on Management and Business Economies**, 27(1) ,100136.
- Hass, E. P., & Zappulla, D. C. (2020). Repositioning the Sm-Binding Site in *Saccharomyces cerevisiae* Telomerase RNA Reveals RNP Organizational Flexibility and Sm-Directed 3'-End Formation. *Non-coding RNA*, 6(1), 9.
- Herman J. Ader: Gideon J. Mellenbergh: with contributions by David J. Hand (2008). Methodological quality (chapter 3) in *Advising on Research Methods: A consultant's companion*. Johannes van Kessel Publishing. [ISBN 978-90-79418-02-2](https://doi.org/10.1007/978-90-79418-02-2).
- Jain, N. K., Panda, A., & Choudhary, P. (2020). Institutional pressures and circular economy performance: The role of environmental management system and organizational flexibility in oil and gas sector. **Business Strategy and the Environment**, 29(8), 3509-3525.
- Jain, N. K., Panda, A., & Choudhary, P. (2020). **Institutional pressures and circular economy performance: The role of environmental management system and organizational flexibility in oil and gas sector**. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 29(8), 3509–3525.
- Jan Laser. (2020). The best equilibrium in organizational flexibility-stability continuums. **International Journal of Organizational Analysis**, 29(1), 172–193.
- Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. A. (2021). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter? **World Journal of Entrepreneurship, Management & Sustainable Development**, 17(2), 227–245.
- Laser, J. (2020). The best equilibrium in organizational flexibility-stability continuums. **International Journal of Organizational Analysis**. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/IJOA-09-2019-1875>
- Laser, J. (2021). The best equilibrium in organizational flexibility-stability continuums. **International Journal of Organizational Analysis** (1934-8835), 29(1), 172–193.

- Madhani,P. (2013).Organizational Flexibility:Real option approach,
Journal of Indian Management, Quarterly Journal, 50 (4)
, 43 – 54.
- Muhammad Aamir Saeed, Yuanyuan Jiao, Muhammad Mohsin Zahid,
Humaira Tabassum, & Shazia Nauman. (2020). Organizational
flexibility and project portfolio performance: the roles of
innovation, absorptive capacity and environmental
dynamism. **International Journal of Managing Projects in
Business**, 14(3), 600–624.
- Networking is good for strategic business performance : Harnessing
the advantages of organizational flexibility and an
entrepreneurial orientation. (2018). **Strategic Direction**, 34(8),
15–17.
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J.
(2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on
Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of
Organizational Innovation. **SUSTAINABILITY**, 13(1), 176.
- Nikunj Kumar Jain, Abinash Panda, & Piyush Choudhary. (2020).
Institutional pressures and circular economy performance: The
role of environmental management system and organizational
flexibility in oil and gas sector. **Business Strategy and the
Environment**, 29(8), 3509-3525.
- Rameshwar Dubey, Angappa Gunasekaran, & Stephen J. Childe.
(2018). Big data analytics capability in supply chain agility :
The moderating effect of organizational
flexibility. **Management Decision**, 57(8), 2092–2112.
- Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2021). Dynamic
capabilities in the “new normal”: a study of organizational
flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply
chain. **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-AN
INTERNATIONAL JOURNAL**.
- Sabuhari,R., Sudiro, A., Irawanto,D.,& Rahayu,M.(2020). The effects
of human resource flexibility, employee competency,
organizational culture adaptation and job satisfaction on
employee performance. **Management Science Letters**, 10 (8)
, 1775 – 1786.
- Saeed, M. A., Tabassum, H., Zahid, M. M., Jiao, Y., & Nauman, S.
(2021). Organizational Flexibility and Project Portfolio
Performance: The Roles of Environmental Uncertainty and
Innovation Capability. **Engineering Management Journal**, 1-
16.
- Saeed, M. A., Jiao, Y., Zahid, M. M., Tabassum, H., & Nauman, S.
(2021). Organizational flexibility and project portfolio
performance: the roles of innovation, absorptive capacity and
environmental dynamism. **International Journal of
Managing Projects in Business**, 14(3), 600–624.



- Samar Hayat Khan, Abdul Majid, Muhammad Yasir, Asad Javed, & Hassan Ahmed Shah. (2021). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter? **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 17(2), 227–245.
- Shields, P. M., & Travis, D. S. (2017). Achieving Organizational Flexibility through Ambidexterity. **Parameters: U.S. Army War College**, 47(2), 65–76.
- Shukor, A. A. A., Newaz, M. S., Rahman, M. K., & Taha, A. Z. (2020). Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. **INTERNATIONAL JOURNAL OF EMERGING MARKETS**. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0418>
- Taisa Guidini Gonçalves, Káthia Marçal de Oliveira, Emmanuelle Grislin-Le Strugeon, Christophe Kolski, Guilherme Travassos (2019). **A systematic literature review on intelligent user interfaces: preliminary results**. 31e conférence francophone sur l'Interaction Homme-Machine (IHM 2019), Dec 2019, Grenoble, France. pp.5:1-8, 10.1145/3366551.3370344. hal-02388851
- Thomas Anning-Dorson. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 13(5), 1309–1325.
- Yeniaras, V., Di Benedetto, A., & Dayan, M. (2021). Effects of relational ties paradox on financial and non-financial consequences of servitization: Roles of organizational flexibility and improvisation. **Industrial Marketing Management**, 99, 54–68.
- Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance: Does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter? **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT**, 31(2), 268–285.
- Zahid Yousaf, & Abdul Majid. (2018). Organizational network and strategic business performance : Does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter? **Journal of Organizational Change Management**, 31(2), 268–285
- Zozula, C. (2018). Courting the community: Organizational flexibility and community courts. **Criminology & Criminal Justice**, 18(2), 226-244.