

Organizational Flexibility and Crisis Management in Arab Schools Inside the Green Line: Evidence from Principals' and Teachers' Perspectives

المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين

Hanan Othman^{1*}, Ahmad Rathwan¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 28 May 2023

Accepted 04 Jul 2023

Published 01 Apr 2026

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: sama009@hotmail.co.il.

Abstract

This study investigates how organizational flexibility in Arab schools inside the Green Line relates to the effectiveness of crisis management from the viewpoints of principals and teachers. Using a descriptive cross-sectional survey, we administered a 47-item validated questionnaire to 472 participants selected via availability sampling. Respondents rated organizational flexibility at a high level across domains and reported high crisis-management effectiveness. Correlation analyses revealed a significant positive association between organizational flexibility and crisis-management effectiveness, indicating that adaptive structures, decentralized decision-making, and responsive communication are linked to stronger preparedness, response, and recovery capacities. Practical implications include institutionalizing crisis playbooks aligned with flexible governance, developing rapid decision cells and communication trees, running scenario-based drills that stress-test role fluidity, embedding data dashboards for real-time monitoring, and targeted professional development on agile leadership and psychosocial support. Sustaining flexibility through policy support and continuous learning can bolster school resilience to future disruptions.

Keywords: Organizational Flexibility, Crisis Management, Teachers, Principals, Arab schools, Educational Leadership.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة طورت لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت من (٤٧) فقرة، وزعت على (٤٧٢) مديرًا ومعلمًا، اختبروا بالطريقة المتيسرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لمستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاءت بمستوى كبير على مجالات المحور وعلى المحور ككل، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية إدارة الأزمات في تلك المدارس جاءت كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية ودرجة فاعلية إدارة الأزمات فيها. وأوصى الباحثان بضرورة

الاستمرار بالمحافظة على المستوى المرتفع من المرونة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، إدارة الأزمات، المعلمون، المديرون، المدارس العربية، القيادة التعليمية.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يشهد العصر الحالي عددًا من الأزمات والمتغيرات، والتي نتجت عن الثورة المعلوماتية والمعرفية والتطورات التقنية التي فرضت على المدارس ضرورة السعي لمواجهتها، ومواجهة ما نتج عنها من تبعات بغرض إبراز كيانها، وتحقيق جودة عملياتها الإدارية بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة فيها من مديري المدارس لتحفيز المعلمين وإثارة دافعيتهم نحو العمل، وإيجاد نوع من التعامل المرن معهم بما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية وتحسين مخرجاتها.

تسعى القيادة المدرسية إلى مواجهة المستجدات التربوية والاجتماعية ومواجهتها، إذ يُعدّ مدير المدرسة أحد العناصر الرئيسية في أحداث التغيير في مدرسته، حيث يقودها إلى التميز والنجاح، وعليه أن يتميز بالعديد من الصفات واللامح، فهو القائد، والمربي، والمدرب، والمشاور، والمُطوّر؛ لذلك لا بدّ له أن يقوم بالعديد من الأدوار والمهام، منها: التخطيط، والإشراف، وصناعة القرار، والتحفيز، وتنمية العلاقات الإنسانية، وربط المدرسة بالبيئة المحلية (ناصر والزبون، ٢٠١٤).

وأشار محمود (٢٠١٠) إلى أنّ أدوار مدير مدرسة المستقبل تتمثل بالآتي: دوره كمنظم للمعلومات المتدفقة للمدرسة للاستفادة منها في صنع القرارات واتخاذها، ودوره كمستخدم للتطبيقات التكنولوجية في إدارة العملية التعليمية وتيسيرها، ودوره في التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، ودوره في تنمية القيم الإيجابية لدى الطلبة والعاملين في المدرسة: كالصدق، والتعاون، والأمانة، والعدل وغيرها، ودوره في توفير فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة، ودوره في وضع الخطط التربوية وتنفيذها وتقويمها، ودوره كمقوم للعاملين في المدرسة، وهذه الأدوار تستلزم أن يكون لدى مدير المدرسة سلوكًا تنظيميًا يُمكنه من القيام بها مجتمعة. ويرى الفريجات وآخرون (٢٠٠٩) أن هذه الأدوار تتطلب من المدير فهم سلوك العاملين والتأثير فيها إيجابيًا دون استخدام الإكراه والإجبار، وأن يقبل به هؤلاء العاملون قائدًا لهم.

وحتى تتمكن القيادة المدرسية من أداء أدوارها بصورة فاعلة فلا بد من توافر المرونة التنظيمية، والتي تعطي لمدير المدرسة القدرة على التعامل مع التطورات التقنية والمستجدات التربوية؛ بما يحقق أهداف المدرسة، ويحسن مخرجاتها، حيث إنّ المرونة التنظيمية تُعد مصدرًا مهمًا للحصول على الميزة التنافسية، وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع، والقدرة على تغيير الأوضاع داخل المدرسة. وتُعد المرونة التنظيمية إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعاملًا حاسمًا لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، وينبغي على مديري المدارس تحديد المتغيرات وتحليلها وتقييمها بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية، واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المدرسة (الباسل وآخرون، ٢٠٢١).

والمرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل جانبًا مهمًا من جوانب البعد الأخلاقي للإدارة، وتمثل العملية التي يظهر فيها الأفراد تكيّفًا سلوكيًا إيجابيًا؛ عندما يواجهون تهديدات خطيرة أو محنًا شديدة أو مصادر توتر لا يستهان بها، فهي بنية ثنائية الأبعاد، لأنها تعني القدرة على مواجهة المحن والمخاطر من ناحية، والتكيف الإيجابي معها من ناحية أخرى (المالكي، ٢٠١٢). والمرونة التنظيمية إحدى متطلبات القيادة الناجحة، وتهدف إلى تسهيل الأعمال وتيسيرها لتحقيق الأهداف المرجوة. والقائد المدرسي المبدع هو القادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات، والتعامل معها بمرونة ووفقًا للنظام المعمول به دون التقيد التام والحرفي به أو الإخلال بالنظام المعمول به، فهو القادر على إعادة النظر في القضايا داخل المدرسة، والتعامل معها بالقانون، ليحقق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية (أبو عيشة، ٢٠١٧).

وتعرّف المرونة التنظيمية بأنها "القدرة التنظيمية التي تعزز من التجاوب مع التغيرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد" (Farnese et al., 2016). والمرونة التنظيمية هي كفاءة تنظيمية تتميز بالمهارات التكيفية والمرونة وخفة الحركة وتمكين التكامل والتنسيق بين الأفراد والموارد في المنظمة، بحيث يتم إنشاء بدائل لأي مواقف جديدة (Sheffi, 2005). وتظهر الأدبيات البحثية أهمية المرونة في المنظمة كعامل مهم في خلق الحصانة التنظيمية (Sheffi, 2015).

وتشير المرونة التنظيمية في حالات الأزمات إلى تغيير وتكييف الهياكل والإجراءات، والعمليات التي تسمح للمنظمة بمواصلة تدفقها وعملها (Chan et al., 2017)، وعليه فإنَّ المرونة التنظيمية تتمثل في القدرة على التكيف مع التطورات والمتغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولا يكتفى بذلك، بل تتطور مهمتها لإيجاد فرص حقيقية في البيئة للمؤسسة (Han & Zhang, 2021)، وإنها تتمثل في قدرة المؤسسة على العودة إلى التوازن بعد التدهور والانحدار، وبهذا فإن المؤسسة ملزمة بالسعي من أجل الوصول للنجاح بإجراء تغييرات وتجديدات مستمرة في كيانها، والحد من الأزمات والمخاطر التي قد تواجهها وتعصف بها (Alexander, 2013).

هنالك عدة آراء حول التقسيمات الخاصة بأبعاد المرونة التنظيمية يذكرها المختصون في هذا المجال، فقد حددها ليم وآخرون (Lim et al, 2011) في ثلاثة أبعاد هي: المرونة الإستراتيجية وتتبع من تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة فائقة، مثل: مرونة القدرات التي تُمكن قيادة المنظمة من تغيير طبيعة الأنشطة بما يتوافق مع أهداف المنظمة وبيئتها لارتباطها المباشر بها، وتتضمن إستراتيجيات التغيير. والمرونة التشغيلية وتعمل على توفر الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة، والهدف منها تحقيق أقصى قدر من الفاعلية والكفاءة، وتقليل المخاطر الناجمة عن الأزمات والتقلبات الطارئة، وتتضمن الأجهزة والمعدات والبرمجيات اللازمة لتشغيل المدخلات وتحويلها إلى مخرجات. والمرونة التكتيكية التي تسعى إلى دعم التكيف في الهيكل التنظيمي، وعمليات صنع القرارات واتخاذها، والاتصال والتواصل المناسبين مع الظروف والتغيرات الطارئة بصورة متقدمة ومتطورة.

ويرى الباحثان أنه لا يمكن عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية كمفهوم إنساني يؤدي فيه القائد دورًا إيجابيًا في التأثير في الآخرين، ودفعهم نحو الإنجاز ضمن نطاق الممارسة الإدارية بمختلف أنشطتها، مما يتوجب على القائد التربوي أن يتصف بالمرونة ليحقق أهداف مدرسته.

وعلى صعيد آخر اهتمت الدراسات التربوية بموضوع إدارة الأزمات بسبب أهميته الكبيرة لدى الأفراد والمؤسسات، وإدارة الأزمات هي بمثابة عملية تخطيط واستعداد لدى مدير المدرسة بالتعاون مع فريق الطوارئ المدرسي لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ووضع خطة إستراتيجية للتعامل معها بناءً على ما تم جمعه من المعلومات، ويتطلب ذلك التواصل بين العاملين بالمدرسة وأصحاب الأزمة والمهتمين بها أثناء وقوعها من أجل اتخاذ القرار المناسب في أقل فترة زمنية ممكنة، والاستفادة من معلومات الأزمة الحالية لتلاشي وقوعها مستقبلاً، والتعامل مع المواقف المتشابهة بنجاح (سالم ومحمد، ٢٠١٧).

وتحدث الأزمة المدرسية نتيجة للتأثيرات خارجية أو داخلية تسبب خلل في النظام المدرسي، وتؤثر على سير العملية التعليمية؛ مما يعيق تحقيق أهداف المدرسة، وتشكل الأزمة المدرسية حالة مفاجئة تعيق مدير المدرسة من تأدية عمله الإداري تجاه النظام المدرسي الكامل من معلمين وعاملين وطلبة وتجهيزات مدرسية (القذافي، ٢٠٢١).

وعرف المعايعه (٢٠٢٢) الأزمة المدرسية بأنها "حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل لأي مدرسة؛ مما يعرضها إلى الاضطراب والقلق والخلل غير المتوقع، الشديد الخطورة، والأحداث المتلاحقة، ويمكن أن يهدد قدرة (الفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع) على الاستمرار أو البقاء". وإدارة الأزمات مفهوم يشير إلى ردة الفعل الإنساني الذي يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط يؤدي إلى زعزعة الوضع الحالي واستقراره، وتغييره وتوجيهه نحو الصالح العام للمؤسسة (الظفر والعمود، ٢٠١٩)، وهي " تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها، أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة" (اللامي والعيساوي، ٢٠١٥).

ويذكر آدامز وكريتسونيس (Adams & Kritsonis, 2006) أن مراحل إدارة الأزمة أربعة: المرحلة الأولى هي التخفيف والمنع، وتتمثل في التقليل من الأزمة، ومنع خطرها على حياة الأفراد. والمرحلة الثانية هي الاستعداد والتخطيط الجيد الذي يؤدي بدوره إلى الاستجابة السريعة والمنظمة والفاعلة عند حدوث الأزمة، والمرحلة الثالثة هي الخطوات المتبعة والمتخذة لتقليل الأزمة والحد من خطرها، أما المرحلة الرابعة فهي الإصلاح والانتباه مع التركيز على الاستفادة من مواقف الأزمة الحالية في المواقف المستقبلية المشابهة.

وتشير اليماني (٢٠١٣) إلى ضرورة امتلاك مدير المدرسة وفريق إدارة الأزمات المدرسي بعض المهارات؛ ليمكنوا من تخطي الأزمة، ومن هذه المهارات: الفهم العميق والشامل للأزمة وما يتعلق بها من معارف، والتخطيط السليم لها، وإعداد فريق العمل الإعداد الجيد، والاطلاع المستمر على المستجدات المتعلقة بالأزمات المدرسية، وكيفية التعامل معها، والمقدرة

على تحمل المسؤولية، وحسن التصرف، واتخاذ القرار المناسب، وعدم التردد في ذلك عند مواجهة المواقف والمخاطر الصعبة. ويضيف ناجيوبا وآخرون (Nagyova et al., 2015) بعض المهارات، وهي على النحو الآتي: القدرة على اتخاذ القرارات، وتلاشي العوامل والمؤثرات السلبية على سير العمل المدرسي، والتدريب المهني وامتلاك الكفايات والإمكانات الشخصية لمن يشغل وظيفة مدير مدرسة، وعليه ممارسة النمط القيادي الديمقراطي الذي يتيح للعاملين معه المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تساهم في مواجهة الأزمات المدرسية ومعالجتها، وأن يكون لديه المقدرة على التقويم الذاتي.

وفي حال الأزمات المدرسية هناك مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المدرسة كالتنظيم فور بداية الأزمة وتقييمها الأولي، وصنع القرار، والتنسيق وتقسيم العمل؛ وتدريب الفرق والتشاور المستمر، والتعامل مع التعقيدات، وتنفيذ عمليات للحد من رد فعل ما بعد الصدمة، والدمج في الروتين بعد مرور الموقف الحاد والمتابعة بمرور الوقت، وهناك حاجة ماسة لإجراء تقييم أمثل للمعلومات التي يمكن الوصول إليها، ولاتخاذ قرارات سريعة بأقصى قدر من السرية، على الرغم من عدم اليقين والغموض وضغط الوقت والمخاطر (Klingman, 2006). وهذه القدرات في التعامل مع الأزمة واحتوائها ينبغي أن تكون ملغاً للجميع مديرين وموظفين. فالمدرسة التي تعزز مهارات المرونة من خلال عمليات استباقية للأزمة، ستوفر لموظفيها المهارات للعمل في أوقات الأزمات وتحت الضغوطات الكبيرة (Hadley et al., 2011)، والمدرسة التي توجد فيها مرونة تنظيمية تبني بشكل روتيني إحساساً بالتماسك التنظيمي، وتحفز موظفيها على فهم التحديات التي يواجهونها وقت الأزمة. وبسبب المرونة التنظيمية يمكن للنظام المدرسي التكيف بسرعة وقت الأزمة، والحفاظ على الحيوية والتكيف مع الوضع الراهن (Southwick et al., 2014).

ويرى الباحثان أن القيادة المدرسية الفاعلة هي جوهر نجاح المجتمعات في مواكبة المستجدات والتغيرات المجتمعية المتلاحقة، فهي المحور الرئيس الذي تركز عليه مختلف أنشطة المؤسسات الأخرى، ويقع على عاتقها توفير المناخ التربوي الآمن للمعلمين والطلبة، والذي يخلو من المخاطر والأزمات، حيث إن جودة أداء المعلم هي مفتاح نجاح أي مدرسة في تحقيق أهدافها، والارتقاء بمخرجاتها التعليمية، إذ إن هذا الأداء يعتمد على شعور المعلم بالأمن والرضا الوظيفي، وعلى شعوره بالاستقرار والطمأنينة داخل مدرسته، كذلك فإنه يستند إلى طبيعة العلاقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلم ومرونتها، لما لهذه العلاقة من أثر إيجابي على ثقة المعلمين بمديريهم، وعليه وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق رسالتها وأهدافها، فلا بد للقيادة المدرسية أن تولي المناخ المدرسي اهتماماً كبيراً خالياً من الأزمات والمخاطر، لما لذلك من آثار إيجابية على أداؤهم.

١,١,١ الدراسات السابقة

جرى عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثان الوصول إليها، وفيما يلي عرض لهذا الدراسات مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث في محورين:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية

أجرت مسلم (٢٠١٦) دراسة كان من بين أهدافها تقصي درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، واعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة، اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت النتائج أنّ درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة وينر-فريدمان (Weiner-Friedman, 2016)، البحث في العلاقة بين مهارات المرونة التنظيمية والقدرة على القيادة الفاعلة. واستخدم في الدراسة المنهج الكمي والنوعي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مدير مدرسة. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين المرونة التنظيمية ومهارات العمل والقيادة الفاعلة، حيث إن المرونة لعبت دوراً كبيراً في القيادة الفاعلة للإداريين الذين نجحوا في رفع مستوى أداء الطلبة ذوي الأداء المنخفض.

وأجرى إبراهيم والزهيبي (٢٠١٩) دراسة هدفت الكشف عن درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي،

واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة توفر درجة كبيرة من أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وهدف دراسة السوالقة وحراشة (٢٠٢٠) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان المرونة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلمهم، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣١) معلمًا ومعلمة، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان المرونة التنظيمية كانت متوسطة، أما مستوى الروح المعنوية لدى معلمهم فجاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضًا أن هناك علاقة ارتباطية طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة المرونة التنظيمية والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت البدوي والقحطاني (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في المملكة العربية السعودية أبعاد المرونة التنظيمية، ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) فردًا من القادة والمشرفات والمعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية أبعاد المرونة التنظيمية جاءت متوسطة، ولم تظهر النتائج وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية.

وهدف دراسة الشايع والتويجري (٢٠٢٢) التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة بريدة في المملكة العربية السعودية أبعاد المرونة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية) في ذلك، وتقديم المقترحات التي تسهم في تطوير ذلك الواقع. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلمًا، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، طبق عليهم مقياس لقياس المرونة التنظيمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة بريدة أبعاد المرونة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية حول واقع المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة جميعها، وحصلت المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسة مديري المدارس للمرونة التنظيمية على درجة كبيرة من الأهمية وجاء أهمها: تشجيع الأفكار الإبداعية والمبادرات التي يقدمها المعلمون والموظفون، وبناء الثقة المتبادلة بين إدارة المدرسة ومنسوبيها بمختلف مستوياتهم، وتشجيع العمل الجماعي، وتقليل الاعتماد على العمل الفردي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات

أجرت دايجتري (Daughtry, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى استعداد مديري المدارس وتجاربهم في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية للتعامل الفعال مع الأزمات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمة، شملت عينة الدراسة على (١٢٩) مديرًا ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن أكثر من (٧٠%) من مديري المدارس الذين شاركوا في الدراسة تلقوا تدريبًا على إدارة الأزمات، فإن نصفهم تقريبًا اعتقدوا بأنهم بحاجة إلى تدريب إضافي من أجل كسب المهارات اللازمة والاستعداد للتدخل في وقت الأزمة، والنصف الآخر فقط صرح بأنه مستعد للتعامل مع الأزمة، وأشارت النتائج أيضًا إلى أن (٩٤%) من المديرين أكدوا على أهمية وجود مسبق لفرق متكاملة لحل الأزمات، وكل ما يتعلق بالإستراتيجيات الملائمة للتعامل مع الأزمة.

أجرى فيلاريل وبيترسون (Villarreal & Peterson, 2015) دراسة هدفت إلى عرض تجربة تطبيق نموذج مواجهة الأزمات المدرسية في منطقة المدارس المستقلة بمدينة دالاس في الولايات المتحدة الأمريكية بعد إعصار كاترينا في عام ٢٠٠٥، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، بأسلوب تحليل المحتوى لتسليط الضوء على أبرز مميزات التجربة، بالإضافة إلى التحديات التي واجهتها، واشتمل النموذج على مكونات منها: إجراءات تقييم احتياجات المدرسة والمجتمع المحلي، وقائمة بالمعلومات التي يتم جمعها من أصحاب المصلحة في المدارس، وبرامج تدريبية للتدخل في الأزمات حال وقوعها.

وأجرى خليل (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات

اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مديرًا ومديرةً، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع إدارة الأزمات في المدارس جاء بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة المطيري (٢٠١٩) التعرف إلى درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتعرف أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في تلك الدرجة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٢) معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

١,١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

لقد شكّلت الدراسات السابقة مصدرًا أساسيًا لكثير من المعلومات المهمة التي وجهت الباحثين في دراستهما الحالية، من حيث تحديد المشكلة وصياغتها ومنهجيتها ومجتمعها ومتغيراتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى أنّ تلك الدراسات وجهت الباحثين نحو العديد من المراجع والبحوث والدراسات المناسبة، ومكنتهما من تكوين تصوّر شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وقد أفادها منها في مناقشة وتفسير النتائج وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها. ويلاحظ من الدراسات السابقة ندرة وجود أي دراسة عربية أو أجنبية تناولت الموضوع داخل الخط الأخضر، وتميّزت الدراسة الحالية في أنها ركّزت على مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدرجة فاعلية إدارة الأزمات، وأنها تناولت جميع المراحل التعليمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، إذ إنّهُ يتيح لإدارات المدارس الفرصة لأن يكونوا قادة، كونه يؤثّر في أدائهم ودافعيتهم نحو عملهم إلا أنّ الباحثين من خلال عملهما في المجال التربوي لاحظوا أن بعض مديري ومديرات المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر يمارسون أنماطًا قيادية لا تتلاءم مع هذا المفهوم، وبالتالي يؤثّر على علاقتهم مع المعلمين، ويمنع مشاركتهم المديرين في مواجهة الأزمات التي قد تواجه مدارسهم؛ مما يؤثّر على أدائهم، وعلى تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها إدارات تلك المدارس. ولأحظ أيضًا أنّ قيادات المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تواجه العديد من الأزمات التي فرضتها المستجدات التربوية والتغيرات التكنولوجية التي أحدثت تأثيرًا على هذه المدارس وقياداتها والعاملين فيها، إذ أنّ الضعف في مجاراة هذه التغيرات المتسارعة يُعتبر من أهم المنعطفات التي يمكن أن تحدّد من أداء مديري المدارس والمعلمين، وتقلّل من مقدرة مديري المدارس على إدارة العملية التعليمية برمتها بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. كما تبيّن للباحثين أنّ هناك قلة في الدراسات التي بحثت في المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر. في ضوء ما سبق ذكره جاءت فكرة هذه الدراسة بغرض الكشف عن مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية وعلاقتها بإدارة الأزمات.

٢,١ أسئلة الدراسة

وبشكل أكثر تحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
٢. ما درجة فاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر ودرجة فاعلية إدارة الأزمات في تلك المدارس؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؛ للعمل على تعزيزها.
٢. التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؛ للوقوف عليها والعمل على زيادتها.
٣. بيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر ودرجة فاعلية إدارة الأزمات في تلك المدارس؛ لفهمها والاستفادة من هذه العلاقة.

٣,٢ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولتها التعرف إلى مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ودرجة فاعلية إدارة الأزمات في تلك المدارس والعلاقة بينهما، وتظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية:** تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تم إجراؤها بغرض تعرف العلاقة الارتباطية بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ودرجة فاعلية إدارة الأزمات في تلك المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. لذا يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية وإدارة الأزمات والعلاقة بينهما، للعمل على تحسين مستوى المرونة لديهم، وزيادة درجة فاعلية إدارتهم للأزمات، كما يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية بما ستوفره من معلومات حول مفهوم المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات.

٢. الأهمية العملية:

- الأهمية العملية للدراسة الحالية تتمثل فيما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار ورسمي السياسة التربوية والمشرفين في وزارة التربية في حال الأخذ بها من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية من قبل إدارات المدارس العربية داخل الخط الأخضر في لواء الشمال، وزيادة درجة فاعليتهم في تلك المدارس.
- وقد تسهم نتائج الدراسة كذلك في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية إلى ضرورة توفير كافة السبل التي يمكن لمديري المدارس إتباعها للتخلص من التحديات التي قد تعترض مسيرة العملية التعليمية التعلمية، وبما ينعكس على أدائهم وأداء المعلمين، ويمكن أن تعمل هذه الدراسة على إفادة مديري المدارس والمشرفين، والمعلمين، وأولياء الأمور، والطلبة.
- قد تفتح الدراسة الحالية الآفاق للباحثين وطلبة الدراسات العليا نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى.

٤. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

المرونة التنظيمية

"القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة والتكيف مع التقلبات البيئية المحيطة، حيث إنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية" (السلنتي وآخرون، ٢٠١٨). ويعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها مقدرة المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على التكيف مع المتغيرات التربوية والاجتماعية والتقنية المتسارعة، واستيعاب آثارها وتبعاتها من خلال دعمها للعاملين فيها بما يحقق أهداف المدرسة المرجوة وتطلعاتها المستقبلية دون التقيد بحرفية النظام التربوي السائد فيها أو الإخلال به، من خلال المجالات الآتية: المرونة الهيكلية، مرونة الإجراءات، المرونة الإستراتيجية. وقبست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذه الغاية في هذه الدراسة.

إدارة الأزمات

يعرفها أحمد والحنان (٢٠١٥) بأنها "مجموعه من القرارات اللازمة للتغلب على الأزمة أو الكارثة سواء أكانت طبيعية أم بشرية بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة، ومحاولة تجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها". ويعرفها الباحثان إجرائيًا: بأنها كافة الجهود والإمكانات التي يوظفها مديرو ومديرات المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر بغرض مواجهة الأزمات التي تواجههم أثناء أدائهم مهماتهم الوظيفية لدرء أخطارها أو احتوائها بما يخدم مصالح مدارسهم وتوجهاتها المستقبلية، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لهذا الغرض، من خلال المجالات الآتية: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة التعامل مع الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

الخط الأخضر

يعرفه عابدين (٢٠٠٨) بأنه "مُصطلح سياسي يُستخدم للإشارة إلى الأراضي الفلسطينية التي أُقيمت عليها إسرائيل عام ١٩٤٨، والتي أصبح أهلها الفلسطينيون جزءًا من تلك الدولة وأنظمتها السياسية، والاقتصادية، والتربوية والثقافية"

٥. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحدّ الموضوعي:** مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقته بدرجة فاعلية إدارة الأزمات.
- **الحدّ البشري:** اقتصرته هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات ومديري ومديرات المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحدّ المكاني:** جرى تطبيق الدراسة في المدارس العربية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحدّ الزماني:** تمّ تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
- **محددات الدراسة:** يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على موضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة وجديتهم، وعلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية (الصدق والثبات) مقبولة.

٦. الطريقة والإجراءات

فيما يأتي عرض لمنهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات صدقها وثباتها.

٦,١ منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته أغراضها وأهدافها.

٦,٢ متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الرئيسية، وتشمل:

- مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- درجة فاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

٢. المتغيرات الديموغرافية والشخصية، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المرحلة التعليمية، وله ثلاث فئات (الابتدائية، الإعدادية، الثانوية).

- المسمى الوظيفي، وله فئتان (مدير مدرسة، معلم).
- سنوات الخبرة، وله فئتان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمدرّسات والمعلّمين والمعلّّمات في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٢٣٠٣٥) فرداً؛ منهم (٤٢٨) مديراً ومديرة، و(٢٢٦٠٧) معلّماً ومعلّمة. وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط التربوي للوزارة للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة المتيسرة، والتي تألفت من (٤٧٢) فرداً؛ منهم (١٥١) مديراً ومديرة، و(٣٢١) معلّماً ومعلّمة، وفق الجداول الإحصائية الخاصة باختيار العينات، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستويات / فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٧١	٣٦,٢٠
	أنثى	٣٠١	٦٣,٨٠
	المجموع	٤٧٢	١٠٠,٠٠
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	١٥١	٣٢,٠٠
	معلم	٣٢١	٦٨,٠٠
	المجموع	٤٧٢	١٠٠,٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٢٧	٢٦,٩٠
	١٠ سنوات فأكثر	٣٤٥	٧٣,١٠
	المجموع	٤٧٢	١٠٠,٠٠
المرحلة التعليمية	ابتدائية	١٥٥	٣٢,٨٠
	إعدادية	١٨٦	٣٩,٤٠
	ثانوية	١٣١	٢٧,٨٠
	المجموع	٤٧٢	١٠٠,٠٠

٦,٥ أداة الدراسة

طور الباحثان استبانة من محورين لجمع البيانات اللازمة، الأول لقياس مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، حيث تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المرونة التنظيمية كدراسة (مسلم، ٢٠١٦؛ البدوي والقحطاني، ٢٠٢١)، حيث تم التوصل إلى صياغة ٢٤ فقرة، وزعت على ثلاث مجالات: المجال الأول: المرونة الهيكلية وله ثماني فقرات، والمجال الثاني مرونة الإجراءات، وله ثماني فقرات، والمجال الثالث: المرونة الإستراتيجية، وله ثماني فقرات. أما المحور الثاني فلقياس درجة فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الأزمات، كدراسة (القرني وشريف، ٢٠٢١)، ودراسة (Daughtry, 2015) حيث تم صياغة ٢٤ فقرة وزعت على ثلاث مجالات، هي: المجال الأول: مرحلة ما قبل الأزمة وله ثماني فقرات، المجال الثاني: التعامل مع الأزمة وله ثماني فقرات، المجال الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة، وله ثماني فقرات.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة عُرضت بصورتها الأولية، على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك وجامعة جدارا وجامعة آل البيت

والجامعات في الداخل الفلسطيني، والبالغ عددهم عشرة محكمين؛ بهدف إبداء آرائهم في الفقرات، من حيث انتمائها لمجالها في المحور، ووضوح الصياغة اللغوية لها، وإعطاء رأيهم في أي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

تم الأخذ بالملاحظات التي اقترحتها المحكمون، والتي اقتضت على إجراء تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (١،٢،٣)، كما تم حذف الفقرتين (٧،١٧) من الفقرات التابعة لمجالات المحور الأول، وبهذا أصبح هذا المحور بعد الترتيب وإعادة التقييم يتكون من (٢٢) فقرة بالصورة النهائية موزعة على ثلاث مجالات على النحو الآتي: المجال الأول المرونة الهيكلية وله سبع فقرات، والمجال الثاني مرونة الإجراءات وله ثماني فقرات، والمجال الثالث المرونة الإستراتيجية، وله سبع فقرات.

أما بخصوص فقرات المحور الثاني؛ فتم تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (٩، ١٠، ١١، ١٢)، كما تم إضافة الفقرة (٢٥)، وبعد ترتيب الفقرات وإعادة ترقيمها أصبح المحور الثاني يتكون من ٢٥ فقرة، وزعت على ثلاث مجالات، هي: المجال الأول: (مرحلة ما قبل الأزمة) وله ثماني فقرات، المجال الثاني (مرحلة التعامل مع الأزمة) وله ثماني فقرات، المجال الثالث (مرحلة ما بعد الأزمة) وله تسع فقرات.

وللإجابة على فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبير جدًا ويأخذ خمس درجات، كبير ويأخذ أربع درجات، متوسط ويأخذ ثلاث درجات، قليل ويأخذ درجتين، قليل جدًا ويأخذ درجة واحدة).

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة؛ طبقت على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) مديراً ومعلمًا من مجتمع الدراسة المستهدف، ومن خارج العينة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور، والمجال الذي تتبع له، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون للفقرات بمجالاتها وبالمحور ككل (ن=٣٠)

المحور الأول: المرونة التنظيمية								
الفقرة	المرونة الهيكلية		الفقرة	مرونة الإجراءات		الفقرة	المرونة الإستراتيجية	
	ارتباط الفقرة مع			ارتباط الفقرة مع			ارتباط الفقرة مع	
	المحور	المجال		المحور	المجال		المحور	المجال
١	٠,٧٠*	٠,٥٤*	٨	٠,٨٣*	٠,٧٠*	١٦	٠,٧٦*	٠,٧٤*
٢	٠,٧٩*	٠,٧١*	٩	٠,٨٧*	٠,٧٦*	١٧	٠,٨٤*	٠,٧٩*
٣	٠,٨٦*	٠,٧٤*	١٠	٠,٧٧*	٠,٧٦*	١٨	٠,٧٦*	٠,٧٣*
٤	٠,٧٩*	٠,٧١*	١١	٠,٨٨*	٠,٧٤*	١٩	٠,٨٦*	٠,٦٣*
٥	٠,٦٨*	٠,٦٨*	١٢	٠,٧٦*	٠,٧٣*	٢٠	٠,٨٣*	٠,٧٤*
٦	٠,٧٢*	٠,٦٦*	١٣	٠,٨٤*	٠,٧٤*	٢١	٠,٨٧*	٠,٨٤*
٧	٠,٧٦*	٠,٧١*	١٤	٠,٧٤*	٠,٨١*	٢٢	٠,٧٨*	٠,٧٢*
			١٥	٠,٧٠*	٠,٧٢*			
المحور الثاني: فاعلية إدارة الأزمات								
الفقرة	مرحلة ما قبل الأزمة		الفقرة	مرحلة التعامل مع الأزمة		الفقرة	مرحلة ما بعد الأزمة	
	ارتباط الفقرة مع:			ارتباط الفقرة مع:			ارتباط الفقرة مع:	
	المحور	المجال		المحور	المجال		المحور	المجال
١	٠,٨٤*	٠,٧٢*	٩	٠,٧٢*	٠,٧٢	١٧	٠,٧٤*	٠,٨١*
٢	٠,٨٠*	٠,٨١*	١٠	٠,٨٦*	٠,٨١	١٨	٠,٨١*	٠,٥٥*
٣	٠,٨٨*	٠,٨٢*	١١	٠,٩٠*	٠,٧٩	١٩	٠,٨٩*	٠,٧٥*
٤	٠,٨٥*	٠,٧١*	١٢	٠,٨٠*	٠,٧٥	٢٠	٠,٨٢*	٠,٦٤*
٥	٠,٨٧*	٠,٧٤*	١٣	٠,٨٠*	٠,٨٤	٢١	٠,٦٤*	٠,٦٦*
٦	٠,٨٦*	٠,٧٦*	١٤	٠,٨٨*	٠,٨٢	٢٢	٠,٨٤*	٠,٦٥*
٧	٠,٩٠*	٠,٧١*	١٥	٠,٨٦*	٠,٧٥	٢٣	٠,٧٨*	٠,٦٣*
٨	٠,٨٩*	٠,٧٥*	١٦	٠,٦٠*	٠,٦٩	٢٤	٠,٨١*	٠,٦٧*

٠,٧٧*	٠,٨٣*	٢٥
-------	-------	----

* دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يُلاحظ من الجدول (٢) أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال المرونة الهيكلية بمجالها قد تراوحت من (٠,٦٨-٠,٨٦)، وبمحورها من (٠,٧٤-٠,٥٤)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال مرونة الإجراءات بمجالها تراوحت من (٠,٧٠-٠,٨٨)، وبمحورها من (٠,٨١-٠,٧٠)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال المرونة الإستراتيجية تراوحت من (٠,٧٦-٠,٨٧)، وبمحورها من (٠,٨٤-٠,٦٣)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال مرحلة ما قبل الأزمة في العمل بمجالها تراوحت من (٠,٩٠-٠,٨١)، وبمحورها من (٠,٨٢-٠,٧١)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال مرحلة التعامل مع الأزمة بمجالها تراوحت من (٠,٩٠-٠,٦٠)، وبمحورها من (٠,٨٤-٠,٦٩)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال مرحلة ما بعد الأزمة تراوحت من (٠,٨٩-٠,٦٤)، وبمحورها من (٠,٧٧-٠,٥٥). ويُلاحظ أنَّ القيم السابقة لم تقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١)، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بمحورها، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية (Inter-correlation) للمجالات ببعضها البعض، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، ومعاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات

المحور الأول: المرونة التنظيمية				
العلاقة	الإحصائي	المرونة الهيكلية	مرونة الإجراءات	المرونة الإستراتيجية
مرونة الإجراءات	معامل الارتباط	٠,٦٧*		
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠		
المرونة الإستراتيجية	معامل الارتباط	٠,٦٦*	٠,٧٥*	
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلّي للمحور	معامل الارتباط	٠,٨٧*	٠,٩٠*	٠,٩٠*
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
المحور الثاني: فاعلية إدارة الأزمات				
العلاقة	الإحصائي	مرحلة ما قبل الأزمة	مرحلة التعامل مع الأزمة	مرحلة ما بعد الأزمة
مرحلة التعامل مع الأزمة	معامل الارتباط	٠,٧٥*		
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠		
مرحلة ما بعد الأزمة	معامل الارتباط	٠,٥٢*	٠,٧٤*	
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلّي للمحور	معامل الارتباط	٠,٨٨*	٠,٩٣*	٠,٨٣**
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

* دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يُلاحظ من الجدول (٣) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لارتباط المجالات بالمحور الأول (المرونة التنظيمية) قد تراوحت من (٠,٨٧-٠,٩٠)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لارتباط المجالات ببعضها البعض قد تراوحت من (٠,٦٦-٠,٧٥)، ويُلاحظ أيضًا أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لارتباط المجالات بالمحور الثاني (فاعلية إدارة الأزمات) قد تراوحت من (٠,٨٣-٠,٩٣)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لارتباط المجالات ببعضها البعض قد تراوحت من (٠,٥٢-٠,٧٥)، وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة جرى حساب قيم ثبات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α)، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمحوري الأداة ومجالتهما

المحور الأول (المرونة التنظيمية)			
وحداته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
المرونة الهيكلية	٠,٩٤	٠,٩٣	٧
مرونة الإجراءات	٠,٩٢	٠,٩٤	٨
المرونة الإستراتيجية	٠,٩٣	٠,٩١	٧
الكل للمحور الأول	-----	٠,٩٥	٢٢
المحور الثاني (فاعلية إدارة الأزمات)			
ما قبل الأزمة	٠,٩٤	٠,٩٢	٨
التعامل مع الأزمة	٠,٨٩	٠,٩٣	٨
ما بعد الأزمة	٠,٩٤	٠,٨٩	٩
الكل للمحور الثاني	-----	٠,٩٥	٢٥

ويلاحظ من الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذه القيم هي نسب مقبولة لأنها أعلى من الحد المسموح به (٠,٧٠) (Pallant, 2005)، وهي تشير إلى تمتع أداة الدراسة بمعاملات ثبات مقبولة، وبالتالي مناسبة أداة الدراسة للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد التدرج الخماسي؛ لإطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة، وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٥-١/٥=٠,٨٠) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

مستوى المرونة	درجة الفاعلية	فئة المتوسطات الحسابية
كبير جدًا	كبيرة جدًا	٤,٢٠-٥,٠
كبير	كبيرة	٣,٤٠-٤,٢٠ أقل من
متوسط	متوسطة	٢,٦٠-٣,٤٠ أقل من
قليل	قليلة	١,٨٠-٢,٦٠ أقل من
قليل جدًا	قليلة جدًا	١-١,٨٠ أقل من

٦,٦ إجراءات الدراسة

اتبع الباحثان الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى وزارة التربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- التحقق من دلالات صدق المحتوى والبناء لأداة الدراسة، والثبات للخروج بالصورة النهائية لها.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- عرض النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

٦,٧ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- للإجابة عن السؤال الثالث؛ حُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ودرجة فاعلية إدارة الأزمات في تلك المدارس.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: " ما مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد جرى حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المرونة التنظيمية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المرونة التنظيمية على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المرونة
١	٣	المرونة الإستراتيجية	٣,٩٦	٠,٥٤	كبير
٢	٢	مرونة الإجراءات	٣,٩١	٠,٥٣	كبير
٣	١	المرونة الهيكلية	٣,٤٤	٠,٦٩	كبير
		الكلّي للمحور	٣,٧٧	٠,٥٠	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٥) أنَّ مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاء بمستوى كبير، وبوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٥٠). وجاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: (المرونة الإستراتيجية) في الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٥٤)، ومستوى مرونة كبير، ومجال (مرونة الإجراءات) في الترتيب الثاني، بوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وضمن مستوى مرونة كبير، ومجال (المرونة الهيكلية) ثالثاً بوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وضمن مستوى مرونة كبير. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، حيث إنه يعطي الفرصة للعاملين معه اكتساب خبرات جديدة، من خلال السماح لهم بالتناوب الوظيفي، إضافة إلى أن النظام التعليمي يسمح لمدير المدرسة إدخال تغييرات على الهيكل التنظيمي للمدرسة في ضوء المستجدات؛ ليسمح بتدفق المعلومات وتبادلها بين أفراد المجتمع المدرسي، للعمل على تعديل الهيكل المدرسي ليتماشى مع التغييرات الخاصة في البيئتين الداخلية والخارجية للمدارس، إذ إن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة تسمح له إضافة وظائف أو حذفها في ضوء ما تواجه المدرسة من مستجدات أو أزمات، وأن مدير المدرسة بمقدوره تعديل إجراءات العمل وفقاً لحاجات المتعاملين مع المدرسة، ويمكنه أيضاً تعديل العمليات المتعلقة بالعمل إذا لزم الأمر في ضوء البيئة التنافسية الخارجية، وفقاً للإستراتيجية التي تم اعتمادها في المدرسة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية والتعامل معها واحتوائها، حيث إن هذه الإستراتيجية تراعي التنوع الأيديولوجي والديني في المجتمع، إضافة إلى أن هذه الإستراتيجية يمكن تعديلها لاحتواء الأزمات الطارئة. إن ممارسة هذه الأمور جعلت أفراد المجتمع المدرسي من مديري ومعلمين يحسون بها، وأنها تتوافر في مدارسهم بصورة كبيرة، وهي ملاحظة بشكل واضح وجلي؛ الأمر الذي جعلهم يحكمون عليها من خلال استجاباتهم بأنها موجودة بمستوى كبير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم والزهيبي، ٢٠١٩؛ مسلم، ٢٠١٦؛ Weiner-Friedman, 2016) حيث توصلت إلى أنَّ مستوى المرونة التنظيمية كان عالياً، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (البدوي والقحطان، ٢٠٢١؛ السوالقة وحراشة، ٢٠٢٠؛ الشايع والتويجري، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أنَّ مستوى المرونة التنظيمية كانت متوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الثالث الذي نصَّ على: " ما درجة فاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المرونة التنظيمية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما في الجدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١	١	مرحلة ما قبل الأزمة	٣,٨٢	٠,٥٩	كبيرة
٢	٣	مرحلة ما بعد الأزمة	٣,٨٠	٠,٥٧	كبيرة
٣	٢	مرحلة التعامل مع الأزمة	٣,٧٩	٠,٥٨	كبيرة
		الكل للمحور	٣,٨٠	٠,٥٤	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنَّ درجة فاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاءت كبيرة، بوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٥٤). وجاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: (مرحلة ما قبل الأزمة) في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٥٩)، وبدرجة فاعلية كبيرة، ومجال (مرحلة ما بعد الأزمة) في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وبدرجة فاعلية كبيرة، ومجال (مرحلة التعامل مع الأزمة) ثالثاً وبوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وبدرجة فاعلية كبيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى استعداد المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لأي أمر طارئ قد يواجهها، حيث يحرص مديرو هذه المدارس على تشكيل فرق متخصصة لمواجهة الأزمات، ويتم تدريب أفراد هذه الفرق وقادتها على مواجهة الطوارئ من خلال تمرينات وهمية للتأكد من جاهزيتهم، إضافة إلى تزويد المدارس وفرق الأزمات فيها بكافة التجهيزات اللازمة لهم للقيام بمهامهم وواجباتهم حال وقوع الأزمات؛ في ضوء السيناريوهات المتعددة التي وضعت مسبقاً، والتي يتم من خلالها تحديد الأدوار لكل فريق من فرق الأزمات، وتحديد أدوار ومهام كل عضو من أعضاء هذه الفرق، وأن هذه الفرق تتواصل مباشرة مع غرفة العمليات المصغرة التي يتم تشكيلها في حال حدوث الأزمات المدرسية، والتي تحدد لهم اختيار التوقيت المناسب للتعامل مع الأزمة، واختيار السيناريو المناسب لاحتوائها، وتنفيذ الخطة التي وضعتها إدارة المدرسة بالتشارك مع فرق الأزمات في المدرسة. هذه الأمور ساعدت في أن تكون فاعلية إدارة الأزمات في هذه المدارس بدرجة عالية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرني وشريف (٢٠٢١)، التي أشارت إلى أن درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات كانت عالية.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث والذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر ودرجة فاعلية إدارة الأزمات في تلك المدارس؟ للإجابة عن السؤال؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى المرونة التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومجالاته ودرجة فاعلية إدارة الأزمات ومجالاتها في تلك المدارس، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): معاملات ارتباط محور المرونة التنظيمية ومجالاته، ومحور فاعلية إدارة الأزمات ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	المرونة الهيكلية	مرونة الإجراءات	المرونة الإستراتيجية	الكل للمحور
مرحلة ما قبل الأزمة	معامل الارتباط	٠,٤٠	٠,٥٦	٠,٥١	٠,٥٧
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*
مرحلة التعامل مع الأزمة	معامل الارتباط	٠,٣٢	٠,٥٦	٠,٥٢	٠,٥٤
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*
مرحلة ما بعد الأزمة	معامل الارتباط	٠,٣٣	٠,٥٦	٠,٥٥	٠,٥٥
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*
الكل للمحور	معامل الارتباط	٠,٣٧	٠,٦٠	٠,٥٦	٠,٥٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*

*دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين محور مستوى المرونة التنظيمية ومجالاته، ومحور درجة فاعلية إدارة الأزمات ومجالاته، بمعنى أنه كلما زاد مستوى المرونة

التنظيمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، زادت درجة فاعلية إدارة الأزمات في تلك المدارس. وهذه النتيجة منطقية، وربما يعود ذلك إلى حرص القادة، والمديرين على السيطرة على الموقف وتوجيه الموظفين في الاتجاه الصحيح عندما يكون هناك حدث مفاجئ أو سلسلة أحداث غير متوقعة التي يمكن أن تسبب اضطرابات كبيرة في العمل. وبما أن التقلب هو أحد سمات الأزمة؛ فالمرونة تلعب دوراً مهماً في التكيف مع المواقف المتغيرة، ولربما ازدياد درجة فاعلية إدارة الأزمات عند ازدياد مستوى المرونة يدل على أن المرونة هي المفتاح، حيث تتغير الإستراتيجيات لتتلاءم مع المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، وهذه النتيجة تعني أن المدير الذي يظهر المرونة والتكيف مع المواقف الجديدة يمكنه نقل نفس المهارة إلى موظفيه؛ فهذا يجعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة في أن الوضع تحت السيطرة؛ فيثق في توجيهات مديره، وبالتالي التأثير إيجابياً على درجة فاعلية إدارة الأزمة، فوجود المرونة في العمل يؤدي إلى البحث عن حلول إبداعية، ويقلل من وقت التوقف عن العمل، وأكبر مثال على ذلك التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا، فالمدارس التي باشرت بالتعلم عن بعد من بداية الجائحة استطاعت التصدي للجائحة بفاعلية كبيرة، وربما تكون المرونة التي يظهرها المديرون من دعم احتياجات موظفيهم والاستجابة لها، والتواصل الفعال معهم، والتشجيع على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية، واحتياجات العمل من أهم الأمور التي أدت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى المرونة، ودرجة فاعلية إدارة الأزمة.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة نتائج الدراسة أمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

١. الاستمرار في المحافظة على المستوى المرتفع في المرونة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
٢. منح مديري المدارس العربية في لواء الشمال المزيد من الصلاحيات؛ وتوفير التجهيزات اللازمة لهم خاصة عند وقوع الأزمات.
٣. دعوة الباحثين والمهتمين بإجراء مزيد من الدراسات، وتناول محوري الدراسة مع متغيرات أخرى؛ كربط المرونة التنظيمية بالحصانة التنظيمية للمدارس، وربط جودة الحياة المدرسية بفاعلية إدارة الأزمات.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر مديرية تربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية والتعليم لواء الشمال داخل الخط الأخضر).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثان عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من حنان عثمان وأحمد رضوان بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تم كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة حنان عثمان وأحمد رضوان.
- قام الباحثان بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثان على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهما بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافقان على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدان أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره

المراجع

- إبراهيم، حسام الدين والزهيبي، رحمة. (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ٣ (١٦)، ٨٣-٤٢.
- أبو عيشة، هبة. (٢٠١٧). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- أحمد، زارع والحنان، طاهر. (٢٠١٥). التعلم القائم على أبعاد المدخل الوظيفي في تدريس الدراسات الاجتماعية وأثره على تنمية مهارة إدارة الأزمات والوعي بالأمن القومي الشامل لدى طالب شعبة الدراسات الاجتماعية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٢ (١)، ٤٠٧-٤٤١.
- الباسل، ميادة ورضوان، وائل وسليمان، هناء والمتروك، عبد الله. (٢٠٢١). المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، ٣٦ (٧٨)، ٢٣-١.
- البدوي، أمل والقحطاني، نوف. (٢٠٢١). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ٤٠ (١٨٩)، ٣٠٠-٣٤٩.
- خليل، عصام. (٢٠١٦). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢ (١)، ٤٤١-٤٧٤.
- السوالقة، رغدة وحراشة، علاء. (٢٠٢٠). *درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلميه* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- سالم، هانم ومحمد، أميرة. (٢٠١٧). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كما يدركه المعلمون. *مجلة الإرشاد النفسي*، ٥٢ (٢)، ٢٢-١.

- السلتي، لمياء وذكروري، منى ومحمد، سلوى. (٢٠١٨). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمايط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٣، ٨٠-١١٢.
- الشابع، علي والتويجري، عبد العزيز. (٢٠٢٢). المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ٣ (٦)، ١١٤-١٣٦.
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال. (٢٠١١). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الظفر، أمل والعمود، مها. (٢٠١٩). إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، ٢٢ (٢)، ١٩٥-٢١٨.
- عابدين، محمد. (٢٠٠٨). الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٩ (٢)، ١٨٥-٢١٠.
- الفريجات، خضير واللوزي، موسى والشهابي، أنعام. (٢٠٠٩). *السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة*. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- القذافي، زينب خليل. (٢٠٢١). الممارسات السلوكية لمديري المدارس لإدارة الأزمة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمنطقة قصر بن غشير. *مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، ١٢، ٣٦٣-٣٨٨.
- القرني، شريفة وشريف، شريف محمد. (٢٠٢١). درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. *مجلة كلية التربية*، ٨ (٧)، ٢٨٧-٣١١.
- اللامي، غسان والعيساوي، خالد. (٢٠١٥). *إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات*. عمان، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- المالكي، حنان. (٢٠١٢). فاعلية برنامج إرشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية لزيادة المرونة لدى طالبات جامعة أم القرى. *مجلة رابطة التربويين العرب*، ٣١ (٣)، ١٣٥-١٦٧.
- محمود، محمد. (٢٠١٠). رؤية تربوية لبعض أدوار مدير مدرسة المستقبل. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، ٢٦ (٢)، ١٠٨-١٥٢.
- مسلم، عزيزة. (٢٠١٦). درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- المطيري، خالد. (٢٠١٩). درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المعاينة، عمر. (٢٠٢٢). *القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- ناصر، إبراهيم، والزبون، محمد. (٢٠١٤). *الفكر التربوي المعاصر*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- اليماني، وداد. (٢٠١٣). دور مديرات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديرات المدارس في محافظة جدة. في *المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث* (٢-٣ نوفمبر). الرياض، السعودية.

References

- Adams, Charles, & Kritsonis, William. (2006). An analysis of secondary schools' crisis management preparedness: National implications. *National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student Research*, 1(1), 1-7.
- Alexander, Keith. (2013). *Facilities management: Theory and practice* (1st ed.). Routledge.

- Chan, Albert, Ngai, Eric, & Moon, Karen. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486–499.
- Daughtry, Phillip. (2015). *Principals' preparedness for, and experiences of, crisis events at school*. Retrieved July 14, 2022, from <https://scholarcommons.sc.edu/etd/3688>
- Farnese, Maria, Fida, Roberta, & Livi, Stefano. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation? *Journal of Management & Organization*, 22(3), 404–419.
- Hadley, Constance, Pittinsky, Todd, Sommer, Samuel, & Zhu, Weichun. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 633–648.
- Han, Cheng, & Zhang, Shuang. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100136.
- Klingman, Amiram. (2006). Children and war trauma. In Nancy Eisenberg, William Damon, & Richard M. Lerner (Eds.), *Handbook of child psychology*. John Wiley & Sons.
- Lim, Benjamin, Ling, Florence, Ibbs, C. William, Raphael, Beverley, & Ofori, George. (2011). Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(3), 225–237.
- Nagyova, Andrea, Pisonova, Mária, & Toblova, Eva. (2015). The research and analysis within the innovation of school management course. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 1169–1173.
- Pallant, Julie. (2005). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS for Windows* (2nd ed.). Open University Press.
- Sheffi, Yossi. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.
- Sheffi, Yossi. (2015). *The power of resilience: How the best companies manage the unexpected*. MIT Press.
- Southwick, Steven M., Bonanno, George A., Masten, Ann S., Panter-Brick, Catherine, & Yehuda, Rachel. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 1–14.
- Villarreal, Veronica, & Peterson, Liza. (2015). Crisis intervention team formation: Application of an urban school district model communiqué. *Communiqué*, 43(5), 4–6.
- Weiner-Friedman, Haya. (2016). *Resilient leadership and effective school reform* (Doctoral dissertation). Union Institute and University.