



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات:  
دراسة نوعية في المدارس الحكومية بمديرية طوباس

إعداد

سهير يوسف جميل عودة

إشراف

د. كفاح أحمد محمد برهم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2025

دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات:  
دراسة نوعية في المدارس الحكومية بمديرية طوباس

إعداد

سهير يوسف جميل عودة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/09/10م، وأجيزت:



التوقيع

د. كفاح أحمد محمد بهم

المشرف الرئيسي



التوقيع

د. يوسف جابر علاونة

الممتحن الخارجي



التوقيع

د. بلال أحمد أبو عيدة

الممتحن الداخلي

## الإهداء

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلا

إلى من كانوا مصدر الدعم والعطاء دائما....

إلى روح والدي الحبيب،

الذي غاب عن ناظري ولم يغب عن وجداني،

ما زال حيًا في داخلي... نبضًا لا يخفت، وذاكرة لا تموت،

أهدي هذا العمل لروحه الطاهرة، عرفانًا ووفاءً لما زرعه في نفسي من قيم سامية، وحبٍ صادقٍ للعلم.

إلى أمي الغالية،

إلى تلك التي كانت تسير معي، إلى أن أصل لوجهتي و تطمئن علي ثم تحيطني بدعواتها...

التي كانت لي السند والعض

إلى زوجي ورفيق دربي،

إلى من من رسم لي المستقبل بخطوط من الحب والثقة

إلى عوني بعد الله وضلعي الثابت الذي لا يميل

إلى أبنائي فلذات أكبادي، إلى الأيادي الطاهرة التي أزلت من طريقي أشواك الفشل

إلى من رافقوا أحلامي ورسوموا معي ملامح هذا النجاح العظيم

إلى كل من أمن بي

إلى كل من كان له أثر في رحلتي، ولو بكلمة أو نظرة تشجيع،

أهدي إليكم جميعا هذا الإنجاز

الباحثة: سهير عودة

## الشكر والتقدير

بقلبي المفعم بالامتنان والخضوع، أشكر الله عز وجل،

الذي هو معين كل خطوة، وملهم كل فكر،

بفضله استمددت القوة في أوقات الضعف، والنور في ظلمات الطريق،

وبرحمته فتحت أبواب الحكمة أمام عيني،

فبفضله وتوفيقه تكلمت هذا الجهد، وأسلم ثماره إلى كل باحث عن الحقيقة والخير،

داعياً أن يبارك هذا العمل ويجعله نوراً يستضيء به الجميع في طريق العلم والمعرفة.

بكل فخر وامتنان أتقدم بخالص الشكر لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث.

أخص بالذكر مشرفتي الفاضلة الدكتورة كفاح برهم، التي كانت بوصلة علمية ويدا حانية، لم تبخل عليّ

بتوجيهاتها السديدة، وصبرها اللامحدود، ودعمها المستمر الذي كان له الأثر الأكبر في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، الذين أكرموني بوقتهم الثمين ونقدتهم البناء،

مما ساهم في إثراء البحث ورفع مستواه العلمي.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر والتقدير جميع دكاترتي الأفاضل في مرحلة الدراسة، الذين أغنوني بالعلم

والمعرفة، وغرسوا فيّ روح البحث العلمي، ورفعوا سقف الطموح ليكون هذا الإنجاز شهادة وفاء لهم.

وأشكر من أعماق قلبي كل من قدم لي الدعم والمساندة، سواء كان الدعم النفسي من العائلة، أو المساعدة

العملية من الزملاء والأصدقاء، فقد كان لكل واحد منهم دورٌ عظيم في تخفيف أعباء الرحلة العلمية.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكتب لكل من ساهم فيه خير الجزاء.

الباحثة: سهير عودة

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

# دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات: دراسة نوعية في المدارس الحكومية بمديرية طوباس

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

سهير يوسف جميل عودة

اسم الطالبة:



التوقيع:

2025/09/10

التاريخ:

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	الإقرار	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ح	فهرس الجداول	.....
ط	فهرس الأشكال	.....
ي	فهرس الملاحق	.....
ك	الملخص	.....
1	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري	.....
1	1.1 مقدمة الدراسة	.....
4	1.2 الإطار النظري	.....
25	3.1 الدراسات السابقة	.....
39	1.4 مشكلة الدراسة	.....
41	1.5 أسئلة الدراسة	.....
41	1.6 أهداف الدراسة	.....
42	1.7 أهمية الدراسة	.....
43	1.8 حدود الدراسة	.....
44	الفصل الثاني: منهجية الدراسة	.....
44	2.1 منهج الدراسة	.....
45	2.2 مجتمع الدراسة	.....
45	2.3 عينة الدراسة	.....
46	2.4 أداة الدراسة	.....
47	2.5 ثبات أداة الدراسة	.....
48	2.6 طرق جمع البيانات	.....

48	2.7 طرق تحليل البيانات
48	2.8 ضمان المصادقية والموثوقية
49	2.9 الاعتبارات الأخلاقية
49	2.10 إجراءات تنفيذ الدراسة
50	2.11 أسئلة المقابلة
52	الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة
52	3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
52	3.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
55	3.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
59	3.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
66	3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
76	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
76	4.1 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها
76	4.1.1 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
79	4.1.2 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
81	4.1.3 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته
84	4.1.4 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته
87	2.4 التوصيات
90	4.3 المقترحات
91	المراجع العلمية
99	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول (1): ترميز العينة ووصف المبحوثين ..... 46
- جدول (2): ملخص شامل لنتائج جميع الأسئلة الفرعية، ويعرض أبرز النتائج لكل سؤال مدعومة بأمثلة توضيحية من إجابات المشاركين ..... 100
- جدول (3): يوضح مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية حول " دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات " وعدد من الدراسات السابقة ..... 78
- جدول (4): يوضح مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية حول " مدى مساهمة ممارسات الإدارة المدرسية في استثمار المرونة التنظيمية للتعامل مع الأزمات؟ " وعدد من الدراسات السابقة ..... 81
- جدول (5): يوضح مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية حول " الآليات الأكثر فاعلية التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها عند مواجهة الأزمات " وعدد من الدراسات السابقة ..... 84
- جدول (6): يوضح مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية حول " المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية " وعدد من الدراسات السابقة ..... 87

## فهرس الأشكال

شكل (1): المخطط التصوري (Conceptual Framework) ..... 24

## فهرس الملاحق

99 ..... ملحق (أ): تسهيل مهمة

100 ..... ملحق (ب): الجداول

# دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات: دراسة نوعية في المدارس الحكومية بمديرية طوباس

إعداد

سهير يوسف جميل عودة

إشراف

د. كفاح أحمد محمد برهم

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم - طوباس، واستخدم المنهج الوصفي النوعي المبني على المقابلات، وتكونت عينة الدراسة من 10 من مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم طوباس، و5 أفراد من صنّاع القرار الممثلين بفريق لجنة الطوارئ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي thematic analysis.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية تُعد عاملاً محورياً في تمكين الإدارة المدرسية من مواجهة الأزمات بفعالية، كما أظهرت النتائج أن الإدارة المدرسية تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات من خلال أدوار قيادية وتنظيمية متعددة شملت: قيادة العمل التربوي والإداري، تعزيز التواصل الداخلي والمجتمعي، إعداد خطط وقائية وعلاجية، وضمان بيئة مدرسية آمنة من الناحية الفنية والوقائية، أما في ما يتعلق بكيفية التعامل الفعّال مع الأزمات، فقد بينت الاستجابات أن النجاح في مواجهة الأزمات يعتمد على مزيج من التخطيط المسبق، تشكيل فرق طوارئ مدربة، ضبط الانفعالات، وتبني مقاربات تشاركية تشمل المجتمع المحلي. وفيما يخص المعوقات التي تحدّ من فاعلية المرونة التنظيمية، فقد تم رصد عدد من العوامل المتداخلة، منها: القيود البيروقراطية والمركزية الإدارية، ضعف الصلاحيات الممنوحة للمديرين، المقاومة الداخلية للتغيير، ضعف البنية التحتية، نقص الموارد المالية والتقنية، إضافة إلى عوامل بيئية خارجية مثل الأوضاع الأمنية والطقس القاسي.

وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة تشكيل فرق طوارئ مدرّبة وتحديث خطط الطوارئ وفق خصوصية كل مدرسة، إلى جانب تفعيل التقييم بعد الأزمات لتعزيز التعلم المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، الإدارة المدرسية، إدارة الأزمات

## الفصل الأول

### المقدمة والإطار النظري

#### 1.1 مقدمة الدراسة

في ظل التصاعد المتزايد في التحديات والأزمات التي يواجهها المجتمع الدولي حالياً، والتي تتضمن الكوارث الطبيعية، الأوبئة، والاضطرابات الأمنية والاقتصادية، أصبحت هذه الأزمات تحتل مكانة أساسية في السياسات التربوية نظراً لتأثيرها الشامل على مناحي الحياة كافة. وقد انعكست هذه الظروف الطارئة بشكل عكسي على أداء المؤسسات، لا سيما التعليمية منها، حيث قلصت من فعاليتها أنظمتها وأثرت على استمرارية عملها وكفاءة إدارتها، مما يتطلب تعزيز جهوزية الحكومات والأفراد معاً من خلال اعتماد حلول جماعية مبتكرة تساهم في التقليل من الخسائر المادية والبشرية، وتضمن ديمومة الأعمال والخدمات الأساسية.

وفي هذا السياق، ظهرت أهمية المرونة التنظيمية كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمكن المؤسسات التعليمية من التأقلم مع المتغيرات المستجدة وتقليل آثار الأزمات، مما يجعل دراستها ضرورة حتمية لفهم كيفية تحسين أداء مديري المدارس خلال الطوارئ، وبناء مجتمعات قادرة على الصمود والتكيف، مما يشكل دعامة أساسية لضمان استقرار واستمرارية المؤسسات الحيوية، خاصة في المجال التربوي؛ فقد بينت دراسات حديثة أن المؤسسات التعليمية التي تمارس أنواعاً مختلفة من المرونة التنظيمية، كالقيادة التحويلية والثقافة المؤسسية المعززة للتكيف، توفر ديمومة تعليمية أنسب و استجابة أكثر فاعلية أوقات الأزمات كالأمراض الوبائية والتغيرات المفاجئة (Shaya A. A., 2023).

وتعتبر العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء المديرين أثناء الأزمات من الجوانب الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف والصمود مع الظروف المستجدة؛ فقد

بينت الدراسات الحديثة أن تطوير المرونة التنظيمية في المنشآت التعليمية يدعم من إمكانية المديرين على اتخاذ قرارات فعّالة ومدروسة أثناء الأزمات، مما يساعد في رفع كفاءة المؤسسة (Zadok, Benoliel, & Schechter, 2024).

وفي ظل التغيرات الدائمة والتحديات الطارئة التي تواجهها المؤسسات التعليمية، أصبح من الضروري إعادة النظر في الإجراءات التنظيمية المستخدمة داخل المؤسسات التربوية.

فالمؤسسات التعليمية، بما فيها المدارس، تعاني من مشاكل مختلفة ناتجة عن التقلبات البيئية المتلاحقة والصعبة؛ ولتجاوز هذه المشاكل، بات من الواجب تبني استراتيجيات إدارية خلاقية، بما فيها المرونة التنظيمية التي تعتبر من أهم هذه الاستراتيجيات. فهي تشكل آلية مؤثرة تتيح للمؤسسات التأقلم مع المتغيرات الخارجية والداخلية، واستغلال الفرص المتوفرة، وتخفيف التهديدات، مما يساهم في جعلها حاجة جوهرية للمنظمات المعاصرة (حسن، 2025).

الأمر الذي يقنضي الجاهزية التامة، والتأهب للأزمات التي تعتبر حالة استعداد للمؤسسات للتنبؤ بالظروف الداخلية أو الخارجية ومعالجتها بشكل فعّال، وذلك من خلال الوعي والاستعداد للأزمة بشكل استباقي لحدوثها المحتوم، حيث أن التعرض للأزمة في المؤسسات التي لا يتوفر لديها الوعي الكافي والاستعداد التام قد يعرض تلك المنظمات إلى ما يسمى بالانكماش التنظيمي، فمن المناسب للمؤسسات استخدام أسلوب إدارة الأزمات الذي يركز على تجنبها للأزمات (John-Eke, 2020).

وتأكيدًا على هذا التوجه أظهرت بعض الدراسات ضرورة الاستعداد المؤسسي في إدارة الأزمات داخل البيئة المدرسية عن طريق تحديد التهديدات المحتملة وتحليل بيئة العمل، وبناء خطط فعّالة للتعامل معها، مما يُشكّل ركيزة أساسية لأي نظام إداري مرن.

وكما أوضح كل من Karasavidou & Alexopoulos (2019) أن إدارة الأزمات موضوع غاية في الأهمية في المؤسسات التعليمية، لذلك على كل مدرسة أن تظهر جهوزيتها لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال التحليل السليم لظروف العمل لمعرفة التهديدات المحتملة، وبناء خطة فعالة للتعامل مع المخاطر، وتنفيذها وتقييمها بهدف معرفة التهديدات التي تواجه المدرسة لمجابهتها لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.

وهذا ما أكدته دراسة القرني و شريف (2021) أن التفوق في إدارة الأزمات يستوجب من قائد المدرسة التحلي بمهارات التوجيه والتنظيم الصحيح وذلك خلال إدراكه لقدرات فريق التطوير، ومعرفة العوامل المحيطة بالأزمة، و تفويض السلطات ومتابعة كل ما يدور حول الأزمة. وتؤدي إدارة الأزمات في المدرسة إلى تحديد جدول بالمخاطر الممكنة و تحليلها، وترتيبها حسب الأهمية وفقا لتأثيرها على المدرسة.

ففي اطار تناول موضوع تأثير المرونة التنظيمية على الإدارة المدرسية أثناء الأزمات، تظهر حتمية عملية اتخاذ القرار كأحد العناصر المؤثرة التي تظهر قدرة القيادات التربوية على التكيف والاستجابة الناجعة للظروف المستجدة.

فأشارت دراسة التكالبي (2020) إلى أهمية اتخاذ القرار الذي يعتبر ركنا أساسيا في إدارة المؤسسات التعليمية، ويمكن تقييم المدرسة من خلال القرارات والإجراءات التي يتخذها وينفذها مدير المؤسسة حسب نوع قيادته المتبعة وسلوكه الذي يمارسه، وعند اتخاذ القرار يجب التعرف على المشكلة وتحليلها وتحديد معيار الحل ثم اختيار الحل الأنسب يليه تنفيذه مع تهيئة الظروف الملائمة ليلائم خطة التنفيذ.

ومن ناحية أخرى أصبحت دراسة المرونة التنظيمية تحظى بدرجة عالية من الأهمية؛ لأن العالم أصبح أكثر وعيا بعواقب الكوارث والأزمات التي تواجهها المنظمات فهي تحظى بدرجة عالية من الأهمية، فدراسة المرونة تكتسب أهمية كبيرة بسبب سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وكذلك الاجتماعية ونظرا لسرعة هذه التغيرات، يعتبر البقاء الآن جانبا مهما من جوانب الأعمال لذلك تُعدّ المرونة ذات أهمية (جمعة و مفرج، 2025).

ومن خلال اطلاعي على الكثير من الدراسات التي تناولت مفاهيم المرونة التنظيمية وإدارة الازمات إلا أن معظمها ركز على السياقات الإدارية العامة او بيئات غير مدرسية، كما اتضح أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية. لذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية في التصدي للأزمات في الواقع الفلسطيني، وخاصة في محافظة طوباس، التي واجهت المؤسسات التعليمية فيها ظروفًا استثنائية متعددة كالأزمات الصحية المتمثلة بجائحة كوفيد - 19، والأزمات المالية والاقتصادية، والأزمات الأمنية التي عصفت في الأراضي الفلسطينية بعد أحداث طوفان الأقصى وما رافقه من اجتياحات للبلاد مما أدى إلى توقف العملية التعليمية.

## 1.2 الإطار النظري

### تمهيد

يهدف الإطار النظري في هذه الدراسة إلى تقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمرونة التنظيمية، الإدارة المدرسية، وإدارة الأزمات، وتسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بينها؛ حيث تُعتبر إدارة الأزمات في المدارس قضية هامة جدا للحفاظ على سلامة الطلاب، واستكمال العملية التعليمية في ظل الظروف الصعبة، خاصة بعد أحداث السابع من أكتوبر المتمثلة في عملية طوفان الأقصى، التي اشتملت على تحديات ليست بالحسبان، مثل الاضطرابات الأمنية، وقلّة الاتصال والتواصل بين المدارس وأولياء الأمور، بالإضافة إلى نقص الدعم النفسي للطلاب، والكوادر التعليمية؛ لذلك من الضروري أن تتبع المدارس طرق فعالة لإدارة الأزمات مثل تدريبات مكثفة للتعامل مع المواقف الطارئة، وخطط مدروسة تمتاز بالمرونة والواقعية، بالإضافة إلى تمكين المديرين بمهارات اتخاذ القرارات الحاسمة والمستعجلة في أوقات الأزمات. كل هذه الأحداث وضحت أهمية ممارسة إدارة الأزمات للحفاظ على البيئة التعليمية بشكل آمن ومستقر في ظل الظروف الصعبة. وبناء على ذلك تناولت الباحثة في هذا الفصل المرونة التنظيمية كمتغير مستقل والإدارة المدرسية لإدارة الأزمات كمتغير تابع.

## المرونة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات والأدبيات مواضيع المرونة التنظيمية؛ لما لها من أهمية كبيرة في نجاح وتميز المؤسسات خاصة مع التغيرات والتحديات التي تواجهها؛ لذلك ترى الباحثة أنه من الضروري تناول مواضيع في غاية الأهمية مثل مفهوم المرونة التنظيمية، وأهميتها، وأبعادها، وأهدافها.

## مفهوم المرونة التنظيمية

أضحت المرونة التنظيمية من المواضيع الهامة التي لاقت اهتماما بالغ الأهمية للمسؤولين نتيجة للتغيرات المتسارعة التي تتعرض لها مؤسساتهم، وتعددت المفاهيم من دراسة لأخرى إلا أنها كانت بنفس المضمون. فعرف النعاس و بن عودة (2020) المرونة التنظيمية بأنها المهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة؛ لتجعلها قادرة على مواجهة التطورات والتغيرات المرافقة بها، وتشمل أيضا القدرة على استبصار التغيرات المستقبلية و التقليل من أثرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وأنها عبارة عن الموارد المتاحة لمواكبة التطورات الداخلية والتكيف مع التقلبات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وتطويرها نحو الأفضل لتحقيق نمو متجدد (بوخضرة و بوفاس، 2020).

وأشار دوشيك (2020) إلى أنها عبارة عن إمكانية المنظمة على الاستجابة الفورية والتأقلم بصورة ايجابية مع العقبات والتحديات الطارئة من خلال استثمار الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية بصورة مرنة.

ويتفق هذا التعريف مع تعريف كل من (Ni, et al., 2021; Koçyiğit, 2020) حيث أشار إلى أنها قدرة المنظمة على الاستجابة للأحداث المفاجئة و التكيف مع المتغيرات مع توضيح إمكانية عملها في بيئات مختلفة وغير واضحة.

وقد عرفها كل من القحطاني والبدوي (2021) بأنها من المفاهيم الإدارية المستجدة، والتي تركز على جعل الموظفين ينخرطون بفاعلية في عملهم في المؤسسة، ومشاركتهم في تحقيق الأهداف من خلال التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بجدارة.

وهي إمكانية المؤسسة على التفاعل والتكيف مع التغيرات في الظروف الداخلية والخارجية بفاعلية، وقدرتها على إدارة الأزمات كالكشف عن الفرص والتهديدات والاستجابة لها سريعا مما يعمل على تطوير الخدمة المتاحة للمنتفعين أكثر من المتسابقين (الأفغاني و أبو قاعد، 2021).

وكذلك عرفها Hillmann & Guenther (2020) بأنها إمكانية المؤسسة في المحافظة على المهام؛ للتغلب على المشاكل وذلك من خلال التواصل مع الأيدي العاملة.

وهي إمكانية المؤسسات التعليمية على التأقلم مع التطورات والتغيرات والاستجابة السريعة لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال تحسين أنظمتها الإدارية، وتأهيل المسؤولين لتسهيل سير العمل، بما يكفل تحقيق الفعالية والإبداع في كافة مجالات العملية التعليمية (حداد، العيافي، و القرني، 2023).

بينت التعريفات السابقة لمفهوم المرونة التنظيمية تشابه جوهري في المحتوى، حيث أكدت معظم التعريفات على دور المرونة التنظيمية في مساعدة المؤسسات على التأقلم مع التغيرات الطارئة والاستجابة الفورية لها، من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية كدراسة (بوخضرة وبوفاس، 2020؛ دوشيك، 2020) من أجل تطوير المؤسسة والاستجابة للتحديات المحتملة. وركز كل من القحطاني والبدوي (2021) على الجانب البشري حيث أظهرت أهمية تفاعل العاملين بشكل إيجابي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. بينما تناولها الأفغاني وقاعد (2021) بصفتها إمكانية المؤسسة على الكشف عن الإمكانيات المتاحة والمخاطر المحتملة والاستجابة لها فورا من أجل توفير خدمات عالية الجودة. وفي الموضوع ذاته، أكد Hillmann & Guenther (2020) على أهمية الاتصال الداخلي بين العاملين كأداة تمكن المؤسسة

من المحافظة على مهامها وتجاوز التحديات. بينما ربط حداد وآخرون (2023) بين المرونة التنظيمية وتطوير الأنظمة الإدارية في المؤسسات التربوية للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة والتجديد.

وبناءً على التعريفات السابقة، يمكن بلورة تعريف إجرائي للمرونة التنظيمية يناسب السياق التعليمي الفلسطيني، وبشكل خاص في مدارس مديرية التربية والتعليم - طوباس، على أنها: قدرة مديري المدارس، وبمساعدة جميع العاملين في المدرسة وبالتعاون مع المجتمع المحلي، على الاستجابة السريعة والمدروسة للمعوقات والتحديات المستجدة، مسترشدين في الخبرات والدروس المستفادة من المواقف السابقة، ومستعدين إلى خطط عمل مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات.

### أهمية المرونة التنظيمية

تُعدّ المرونة التنظيمية من الأسس الجوهرية التي تعطي المؤسسات قدرة تنافسية، لأنها تمنحها الفرصة في اتخاذ القرار، مما يجعلها مطلبا تطلع إليه كل مؤسسة تسعى إلى الاستقرار والنجاح.

كما تظهر أهمية المرونة التنظيمية في قدرتها على تعزيز المؤسسات على سرعة التفاعل مع التغيرات التي تظهر على البيئة الخارجية، بالإضافة إلى قدرتها على الربط بين الموارد الخارجية والداخلية بشكل فعال، مما يساعد في خلق قيمة إضافية وتحقيق فوائد ملموسة، إلى جانب ذلك تعمل على تقوية قدراتها لتحافظ على ديمومتها واستقرارها أثناء الأزمات، من ناحية أخرى تعمل على زيادة الأداء العام باستخدامها الأمثل للموارد المتوفرة (العميرين، 2014).

كما تبرز أهميتها بقدرتها على تمكين المؤسسة على مجابهة التطورات والتغيرات البيئية بكافة أشكالها، إذ تمكنها من قيادة هذه التحديات بفعالية وكفاءة. كما تساعد في تطوير إمكانية المؤسسة على التكيف السريع مع الظروف الطارئة، وإدارة عمليات التغيير بسهولة. وتعتبر عنصرا أساسيا للحفاظ على ديمومة الأعمال، خاصة في الظروف الاستثنائية. علاوة على ذلك، تقوي المرونة من سرعة تجاوب

المؤسسة للمستجدات المفاجئة، وتُساعد على استرجاع اتزانها المؤسسي بوقت قصير بعد تعرضها لأي أزمات (Mücelgili, Ertosun, & Erdil, 2017).

وتكتسب أهميتها كونها تعتبر شرطاً لرفع كفاءة المنظمة؛ لمعالجة التغيرات الطارئة بفاعلية وكفاءة، وتجعلها قادرة على إدارة أنشطتها في ضوء تلك الظروف والمتغيرات، كذلك تحافظ على كفاءة المنظمة من خلال خطط تتلاءم مع التغيرات المحيطة ببيئة العمل لمواجهة التحديات المحتملة، بالإضافة إلى ذلك تزيد من قدرة المنظمة للاستجابة للأحداث المفاجئة، إلى جانب ذلك تساعد على تطوير المهارات الضرورية لثقافة العمل، لأنها تعدل على القوانين والإجراءات حسب المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، علاوة على ذلك تعتبر المرونة التنظيمية مصدراً هاماً في عملية التخطيط لمتابعة الخطط الاستراتيجية، ويجب أن تتناسب مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للحصول على بعض المزايا التنافسية (زكي، 2019).

كما تظهر أهمية المرونة التنظيمية في العملية الإدارية، وتعتبر حاجة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها حالياً بسبب التغيرات المتعاقبة التي تواجهها المؤسسات، فتميزت المرونة كآلية تساعد المؤسسات على التأقلم مع الظروف ومواجهة الصعوبات التي تجابهها (إسماعيل، 2019).

في ضوء ما تقدم، تظهر أهمية المرونة التنظيمية من وجهة نظر الباحثة باعتبارها موضوع بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة في بيئة سريعة التطور والتغير، مما يساعدها على التكيف بكفاءة مع الظروف الخارجية والداخلية، ورفع ميزتها التنافسية، وتطوير أدائها العام. وتساهم هذه المرونة على تقليص تعقيدات الإدارة، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وزيادة الإنتاجية. كما أنها تعمل على رفع رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل تمتاز بالمرونة، تشجع الإبداع، وتعزز الانسجام بين العمل والحياة الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، تعزز المرونة التنظيمية القدرة على إدارة المخاطر والاستجابة للأزمات المفاجئة، مما يشجع على التطوير والابتكار الدائم.

## أبعاد المرونة التنظيمية

تتمثل أبعاد المرونة التنظيمية في مرونة الأنظمة والقوانين ويقصد بها وجود هيكل تنظيمي قابل للتكيف والتعديل مع المتغيرات والظروف الطارئة، بالإضافة إلى اعتماد أنظمة وأحكام قابلة للتطوير تتلاءم مع الظروف والمواقف المتغيرة. كما يعد الاتساق بعدا اخر فيتمثل في امكانية المنظمة على إدارة اتصالاتها مع المنظومة المحيطة بما يكفل توفير متطلباتها من خلال البرامج والأنشطة التي تقدمها (قديح، 2021) وتعتبر سرعة الاستجابة من أبعاد المرونة التنظيمية وتعني قابلية المنظمات المتطورة على تكييف وتعديل نطاق أنشطتها بسرعة وفعالية وفقا للمتغيرات، بما يساهم في تحقيق أداء رفيع المستوى، كما تتمثل في امتلاك هذه المنظمات درجة مناسبة من الإدراك بالتغيرات المحيطة، بالإضافة إلى وجود الأدوات والأنظمة التي تعزز من التفاعل المباشر والفعال مع الأحداث المستجدة (Fawzy & Mahrous, 2020).

علاوة على ذلك تعد الواقعية من الأبعاد أيضا حيث أنها تعكس القدرة على تحقيق اتساق الأهداف والاستراتيجيات التي تحددها المنظمات مع الأوضاع القائمة والإمكانات المتوفرة، وأن هذا الانسجام يعد منظومة متكاملة تساهم في تقليص النزاعات وتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة (Yarbrough, Shulha , Hopson, & Caruthers, 2011).

### التحديات التي تعيق تحقيق المرونة التنظيمية:

تكاد لا تخلو مؤسساتنا التعليمية من تحديات تواجه القادة يوميا، وتختلف هذه التحديات من حيث الحدة والأثر، والتي تقود إلى عرقلة العمل اليومي ومسيرتنا التعليمية، بعضها يتعلق بالسمات الشخصية للمسؤول والعاملين، والبعض الاخر يتعلق بالإجراءات الإدارية.

يرى الباسل وآخرون (2021) أن هناك العديد من المشاكل التي تعيق عمل المرونة التنظيمية في المؤسسات، مثل قلة العلاقات الحسنة مع العاميين، وضعف الاتصال والتواصل، وصعوبة تشخيص المواهب والمهارات الذاتية للعاميين، وضعف المشاركة الايجابية المجتمعية، وقلة تطبيق إجراءات إدارية

تناسب الأحداث المختلفة، وصعوبة التكيف مع المتغيرات، واتخاذ القرارات بشكل صارم بسبب المركزية، وعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة، وكذلك التخلي عن المسؤولية في اتخاذ القرارات الحاسمة.

كما تواجه المؤسسات العديد من المعوقات التي تعرقل تطبيق المرونة التنظيمية وتنميتها، وتتجسد أهم هذه المعوقات في الهياكل البيروقراطية، والتي تتضمن اللوائح المكثفة والمعايير الرسمية التي غالباً ما تتحول إلى تحديات تعيق من التقدم والابتكار، وتضعف كفاءة المؤسسة على استثمار الإمكانيات المستجدة وحماية ميزتها التنافسية. ومن بين هذه الإجراءات تظهر الرسمية، التي تظهر مدى التزام العاملين بالإجراءات والقواعد المحددة في مرحلة سابقة، حيث يؤدي التشدد في الرسمية إلى تقييد المرونة والشفافية اللازمة لتعزيز الابتكار الداخلي. كما يتجلى التعقيد، الذي يعكس مقدار ارتباط أعمال على الالتزام بالتعليمات المباشرة من المسؤولين، وهو ما يقلل من حرية الأداء والمبادرة. إلى جانب ذلك، تمثل المركزية أحد أهم المعوقات، إذ تقييد سلطة اتخاذ القرار في القيادات العليا، مما يؤدي إلى تأخير في الاستجابة ويقلص من مرونة المؤسسة في التفاعل مع التطورات. وتمثل هذه العوامل مجتمعة بيئة إدارية بيروقراطية صارمة تقتصر إلى المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والتغيرات المستمرة (عبد النوري، 2019).

فضلاً عن ذلك، تعد الإجراءات الاستبدادية من التحديات التي تعيق تطبيق المرونة التنظيمية؛ وذلك لأن القيادة العليا لها دوراً محورياً في مساندة وتيسير مبادرات المرونة التنظيمية، إلا أن مقاومة التغيير المرتبطة بالأنماط السلوكية الخاصة وسمات المديرين الإدارية غالباً ما تقف عائقاً دون تحقيقها. فالمديرون يميلون بطبيعتهم إلى التمسك بسلطاتهم ومواقعهم، مما يجعلهم أشد معارضة للتغيير، وهو ما يُعد عائقاً أساسياً أمام قدرة المؤسسات على التكيف مع الظروف المستجدة. وتعتبر النزعة التسلطية إحدى الصفات البارزة في هذا الإطار، حيث تظهر في أسلوب السيطرة على الآخرين، إذ يسيطر المسؤول الأعلى باتخاذ القرارات وتحديد الواجبات دون تفويض الآخرين. كما يتسم العاملون في هذه البيئة بالركود والتقليدية، ويُظهرون

استعدادا لدعم العقاب، والتركيز على مظاهر السلطة، إلى جانب خوفهم من القيادة العليا، وقناعتهم المطلقة بضرورة الولاء والانقياد للأوامر (الخرجي و الزيدي، 2016).

ووفقا لما توصلت إليه الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي ترى أنه من أعظم المشكلات التي تعيق المرونة التنظيمية مقاومة العاملين للتغيير؛ ويعود ذلك إلى أن الموظفين يميلون إلى التمسك بالطرق التقليدية؛ خوفاً من المجهول أو فقدان الوظيفي. كما أن البيروقراطية والإجراءات المعقدة تحد من سرعة اتخاذ القرار، وتؤثر على قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيير. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون نقص الموارد المالية والتقنية عائقاً أمام تنفيذ استراتيجيات مرنة تعتمد على أحدث التقنيات. يمكن أن يؤدي ضعف القيادة وعدم وضوح الرؤية التنظيمية إلى عدم اتساق عملية صنع القرار وإعاقة قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات الطارئة.

#### أهداف المرونة التنظيمية

تعد المرونة التنظيمية من الأسس الجوهرية الضرورية للمؤسسات التعليمية؛ وذلك للتخلص من الأسلوب البيروقراطي والتفرد بالقرارات، وفتح آفاق جديدة للكادر التربوي وتعزيز وعيهم الفكري لإيجاد الحلول الخلاقة للتعامل مع الأزمات.

وتطمح المرونة التنظيمية إلى زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تعزيز الإبداع والابتكار في عرض خدماتها الفريدة (Supriadi, Ahman, Wibowo, & Furqon, 2020).

كما تهدف المرونة التنظيمية إلى تبسيط الوظائف الإدارية في المؤسسة، والتقليل من التفرقة والتزمت بين العاملين ومنحهم المزيد من الحرية، و احترام مهارات العاملين وتقديرها مما يعمل على نجاح المؤسسة، والعمل على رفع كفاءة الموظفين بما يخدم مصلحة المؤسسة، وحماية كفاءة المؤسسة من خلال وضع خطط تتلاءم مع الظروف والمشاكل المحتملة، وتسهيل المهام لإنجاز الأهداف المنوي تحقيقها، واختصار

الجهود المبذولة في تنفيذ الخطوات دون الحاق الضرر بجودة الخدمة، والسرعة في اختيار الحلول و القرارات بأقل مجهود، وتمكين المؤسسة من التأقلم مع التغيرات والاستجابة لها بفاعلية، ومواكبة المؤسسة لكل ما هو حديث وتطبيقه، وتحويلها من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة تتصف بالمرونة، وممارسة سياسة التغيير مما يجعل إدارة المؤسسة إدارة عالمية (القحطاني و البدوي، 2021).

بالتالي، وبناء على ذلك ترى الباحثة أن المرونة التنظيمية تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التأقلم بسرعة وفاعلية مع التغيير الداخلي والخارجي؛ مما يساعد في رفع الأداء وتعزيز الميزة التنافسية. كما تهدف أيضاً إلى تسهيل عمليات اتخاذ القرار من خلال الحد من التعقيدات الإدارية وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر. علاوة على ذلك، تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال خلق بيئة عمل مرنة تدعم الإبداع والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل. وأخيراً يضمن أيضاً إدارة المخاطر بفاعلية وقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات غير المتوقعة.

## الإدارة المدرسية

### مفهوم الإدارة المدرسية

عرفت العنزى (2022) الإدارة المدرسية بأنها الجهة المسؤولة عن متابعة العملية التعليمية في المدرسة، والتأكد من عملها وفقاً لرؤية المدرسة وتطبيقاً للأنظمة والقوانين، وتأمين قيادة متمكنة للمعلمين.

كما تم تعريفها بأنها مجموعة من الخطوات المنظمة التي ينفذها مدير المدرسة و العاملين معه لتجهيز المناخ المناسب للعملية التعليمية، وتحقيق الأهداف المنوي تحقيقها من قبل المجتمع والمدرسة (المبروك، 2016).

ويشير السبيل (2013) إليها بأنها الجهود المتكاملة التي يبذلها مجموعة من العاملين في مجال التعليم، سواء كانوا إداريين أو فنيين، بهدف الوصول إلى الأهداف التعليمية داخل المدرسة، بما يتماشى مع ما تسعى إليه الدولة لتنشئة أبنائها تنشئة سليمة.

وتعرف أيضا بأنها الهيئة المعنية بوضع وصياغة الخطط والتشريعات وضمان تنفيذها، وتوجه جميع الأنشطة والسلوكيات التي تحدث داخل المدرسة، بالإضافة إلى دورها في التقييم والإشراف على المعلمين والطلاب (Manga, 2018).

ويرى آل صيرة (2016) أن الإدارة المدرسية هي مجموعة متكاملة من الجهود والأنشطة التي ينفذها مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين والطواقم الإداري، وتتضمن عمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة. وتهدف هذه العمليات إلى تنمية الطالب بصورة شاملة تشمل الجوانب العقلية، والأخلاقية، والاجتماعية، والوجدانية، والجسدية، بهدف إعداد الطالب للاندماج الفعال في مجتمعه، وتمكينه من الإسهام في تطوره، والمحافظة على بيئته المحيطة.

وقد عرفها الشجبي وآخرون (2025) بأنها نظام شامل ومترابط من المهام والأنشطة الإدارية والتربوية، يديرها فريق يشمل مدير المدرسة والمساعدين المرشد الاجتماعي، ويسعى هذا الفريق إلى توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة في المدرسة بصورة ناجعة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بشكل عام، الوصول إلى الغايات التربوية داخل المدرسة بفاعلية و كفاءة بشكل خاص.

يتضح أن معظم هذه التعريفات تركز على أهمية القيادة المدرسية، والانسجام الإداري، وتحقيق الأهداف التربوية، في حين تختلف من حيث تركيز بعض التعريفات على الجانب العملي، بينما ركزت تعريفات أخرى على الطابع التربوي والاستراتيجي للإدارة، مما أدى إلى تطور المفهوم من مفهوم تقليدي إلى منظمة ذات طابع تكاملي وفعال في التوجيه المدرسي كمؤسسة تعليمية. تتشابه التعريفات السابقة لمفهوم الإدارة المدرسية على كونها عملية منظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية داخل البيئة المدرسية،

من خلال التعاون والتفاعل بين مختلف الكوادر الإدارية والتعليمية. وقد اهتمت أغلب التعريفات، كتعريف (المبروك، 2016؛ العنزي، 2022) على دور مدير المدرسة والعاملين معه في توفير مناخ تعليمي إيجابي، وضمان تطبيق القوانين والأنظمة. كما أفاد السبيل (2013) إلى أهمية التكامل بين الإداريين والفنيين والعمل الجماعي. من جهة أخرى، أضاف كل من آل صبرة (2016) و (2018) Manga، بعداً أوسع، حيث اعتبرا الإدارة المدرسية ليست فقط عملية تطبيقية، بل تمتد لتشمل التخطيط للسياسات، وتوجيه السلوكيات، والتقييم المستمر، بالإضافة إلى الإشراف على البيئة المدرسية. كما أن تعريف الشجبي وآخرون الشجبي وآخرون (2025) قدم تصورا شاملا يجمع بين المهام الإدارية والتربوية، مؤكداً على أهمية النمط التشاركي في الإدارة وتوظيف الموارد المادية والبشرية بكفاءة لتحقيق الأهداف التربوية.

وبناء على التعريفات السابقة، وبناء على خبرة الباحثة في الميدان التربوي، يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي لمفهوم لإدارة المدرسية يناسب السياق التعليمي في المدارس الحكومية الفلسطينية خلال الأزمات؛ بأنه القدرة على إدارة المدرسة وتنظيم أمورها بما يعزز الانسجام بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، من خلال اتخاذ قرارات سريعة ومرنة تسهم في التصدي للأزمات والتحديات الطارئة. فالإدارة الفعالة لا تقتصر في تطبيق التعليمات فقط، بل تقوم على مرونة تنظيمية تمكن المدير من إعادة هيكلة الموارد، وتنسيق الجهود، والاستفادة من الخبرات السابقة، بما يضمن استمرارية العملية التعليمية والمحافظة على استقرار المدرسة في كافة المستجدات.

### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

يعود تميز أي مدرسة أو مؤسسة تربوية لإدارتها ونجاحها في التخطيط و التنفيذ و التنظيم، وفي حالة غياب الإدارة الفعالة يلاحظ حالة التخبط و الفوضى التي تعم تلك المؤسسة؛ لذلك من الضروري أن تتحلى الإدارة المدرسية بمجموعة من الخصائص.

ويمكن تلخيص الخصائص الرئيسية للإدارة المدرسية بشكل خاص والإدارة التربوية بصفة عامة في نقاط أساسية كما ذكرها (الفريجات، 2000):

1. يجب أن تتماشى مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للدول؛ لكي لا يظهر أي تعارض على المستوى الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بمختلف أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2. كما يجب أن تكون هناك مرونة في الحركة وتجنب التمسك بقوالب صارمة؛ لأن الواقع يتطلب تعديل النظريات لتكون قادرة على تحقيق التغيير المطلوب. هذا يعزز القدرة على التحرك نحو الاتجاه الذي يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالإدارة تعد وسيلة وليست هدفاً؛ لذا يجب أن تتكيف الإدارة وفقاً للموقف والظروف.

3. يجب أن تكون عملية، لأن أهمية النظريات تتحدد بناءً على مدى تطبيقها. إذ يسعى الإشراف إلى تنفيذ الأهداف التعليمية، ويجب على الإدارة تعديل الأصول والمبادئ النظرية بما يتناسب مع متطلبات الوضع العملي.

4. يجب أن تمتاز بالتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

5. يتمثل في الوصول إلى الأهداف المرجوة بنجاح، وأهمها إعداد جيل قادر على التكيف مع تحديات الحياة.

كما يجب أن تكون الإدارة المدرسية مثلاً يحتذى به في تنظيم العمل والتعاون، واتباع الأساليب الديمقراطية ومبادئ العلاقات الإنسانية. وإذا كان الأمر كذلك، فإن هذا سيؤثر على المجتمع ليصبح أكثر تعاوناً (أحمد، 2023).

أما علي (2013) قال يجب أن تكون الإدارة ذات هدف واضح، مما يعني أنها لا تستند إلى العشوائية في الوصول إلى أهدافها، بل تركز على الموضوعية والتخطيط الجيد بما يتماشى مع المصلحة العامة. وأن تكون إدارة فعالة، وهذا يعني أنها لا تستسلم للسلبيات أو المواقف الثابتة، بل تلعب دوراً قيادياً في مجالات العمل وتوجيهه.

وقد أكد حسين (2023) على مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الإدارة المدرسية ذكر منها أن تكون إدارة اجتماعية، وهذا يعني الابتعاد عن الاستبداد والتسلط، والاستجابة لإبداء المشورة، والوعي بمصلحة المجتمع، أي أنه لا يجوز للقائد اتخاذ القرارات بمفرده بل يجب ضمان مشاركة من يعملون معه، وأن تكون إدارة بشرية، وهذا يتضمن معاملة الآخرين بشكل جيد، وتقديرهم، والاستماع إلى آرائهم، وفهم مشكلاتهم، ومساعدتهم في إيجاد الحلول المناسبة لها، وأن يكون نمط الإدارة خالياً من تحكم رئيس التنظيم الإداري أو أي من أعضائه، أو اتخاذه القرار بشكل منفرد من دون استشارة الأعضاء المشاركين فيه. يكون التنظيم الإداري ديمقراطياً عندما يتوفر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه، وأن تكون فلسفته متوافقة مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع، وأن تكون مرنة في الحركة والأداء، وألا تقتصر على شكل يتصف بالثبات، بل تتأقلم مع متطلبات الحالة وتغير الظروف، وأن تكون عملية بمعنى أن تتناسب الأصول والمبادئ النظرية وفقاً لمتطلبات الموقف التعليمي، وأن تكون متميزة بالكفاءة والفعالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

ومن وجهة نظر الباحثة تركز الإدارة المدرسية الناجحة على مجموعة من السمات التي تضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة أهمها: تحديد أهداف المدرسة بوضوح وربطها برؤية ورسالة المدرسة، وضع خطط استراتيجية وتنفيذية لاستمرار العملية التعليمية، تمكن قادة المدرسة بمهارات القيادة، تفعيل علاقات الاتصال بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، تحفيز

الطلاب والمعلمين ومتابعة أداءهم لضمان التحسين المستمر، توفير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع والتعلم المستدام، وتوفير بيئة مدرسية آمنة ومشجعة ومحفزة للتعلم.

### أهمية الإدارة المدرسية

تظهر أهمية الإدارة المدرسية بشكل جلي سواء في الظروف الاعتيادية أم الاستثنائية، لكن في أوقات الأزمات يتعدى دورها من قيادة مباشرة تركز على الجوانب الإدارية إلى دور أكبر وأعظم وهو الاهتمام بالجوانب الإنسانية والفنية والإدارية معاً، كما تتطلب من مديري المدارس الاستجابة الفورية للأزمات بناء على الإمكانيات المتاحة والتأقلم معها. كما تظهر أهمية العمل التعاوني والتشاركي بين القادة والعاملين معهم من أجل تيسير الأعمال وتحقيق الأهداف.

حيث أنها تساعد على تحضير الموازنة العامة و تقديمها للمسؤولين، كما أنها تساعد على بناء أفراد المجتمع بشكل متكامل، وتعمل على تجهيز الدراسات والبحوث المرتبطة بالمشاكل التربوية، وتقوم بتنفيذ المهمات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى تطوير المناهج الدراسية وتوفير الموارد المادية والبشرية، علاوة على ذلك، تعمل على تزويد الأفراد بحاجاتهم ورغباتهم الإنسانية (Ng & Wong, 2020).

ويرى كل من الخضر والكودة (2020) أن للإدارة المدرسية أهمية عظيمة لأنها تمثل عنصراً جوهرياً من عناصر العملية التعليمية، حيث تؤدي دوراً أساسياً في مختلف المراحل التعليمية. وتكمن أهميتها في إمكانياتها على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، تلبية لحاجات المعلمين والطلبة والاستجابة لرغباتهم. كما تسهم في تسيير شؤون المدرسة بفعالية، وتوفير المناخ المناسب الذي يمكن من نجاح العمل التربوي ويعزز الإبداع في كافة مجالاته.

ومن خلال تجربة الباحثة في الميدان التربوي تعتبر الإدارة المدرسية عنصراً أساسياً من مكونات العملية التعليمية الناجحة، حيث تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية وتنظيم العمل داخل المدرسة بكفاءة. وتضمن الإدارة المدرسية التخطيط السليم للموارد البشرية والمادية وتحسين بيئة التعلم وتوفير بيئة تعليمية مشجعة. كما أنها تسهل التواصل البناء بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وتساهم في تحسين أداء الطلاب الأكاديمي والسلوكي. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الإدارة المدرسية على اتخاذ القرارات الصائبة عند مواجهة المعوقات وتطوير المناهج والأنشطة المدرسية استجابةً لمتطلبات العصر الحديث. كما تلعب دوراً مهماً في توجيه المعلمين وتحفيزهم على الإبداع والتطوير المستمر. وأخيراً، تساهم في ترسيخ القيم والانضباط داخل المدرسة مما ينعكس على المجتمع ككل.

### النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

مع التقدم السريع في عالم المعرفة والعلوم والتكنولوجيا، يجب على قائد المدرسة استخدام استراتيجيات متطورة وتطبيق نظريات حديثة في الإدارة المدرسية؛ لضمان بيئة تعليمية فعالة متماشية مع التغيرات المجتمعية والتربوية، فالإدارة الحديثة تشرك المعلمين والطلاب في عملية اتخاذ القرار، وتشجع الابتكار والإبداع، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التحصيل التعليمي للطلاب ويعمل على التطور الإداري للبيئة المدرسية وبالتالي تعزز كفاءة العملية التعليمية.

وبناء على ذلك، تطرقت العديد من الدراسات إلى النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية كدراسة التكاليف (2020)، التي تحدثت عن نظرية الدور التي تركز على البعد الإنساني المعقد؛ لذلك على مدير المدرسة أن يكون على وعي ودراية بحاجات المعلمين ويهتم بمهاراتهم لتنمية العلاقات بين الطرفين حتى يكون دورهم فعال في المؤسسة التعليمية ويعملوا على تحقيق أهدافها.

كما أشارت دراسة الخوجا (2004) إلى نظرية العلاقات الإنسانية، والتي تقوم على مبدأ أن القيادة ليست وراثية وغير نابعة من القائد للتابعين، بل يكتسبها القائد من خلال معرفة الأتباع لقدراته ومهاراته، كما أشار إلى أهمية إدراك مدير المدرسة لحاجات الطلاب والمعلمين ليوائمها مع احتياجات المدرسة.

إضافة إلى ذلك أشارت دراسة آل قماش (2020) إلى النظرية الموقفية، حيث أنها تمتاز بالديمقراطية والحرية، وأن القائد قد يصلح لموقف دون غيره؛ لذلك البيئة هي التي تنشئ القادة عند توفر الإمكانيات المناسبة لهم، وتختلف نوعية القيادة باختلاف الموقف.

وأشارت دراسة آل صيرة (2016) إلى نظرية الرجل العظيم وهي النظرية القائلة بأن الأفراد العظماء الذين يتمتعون بصفات فطرية مثل الكاريزما والذكاء والحكمة وغيرها من القدرات هم قادة يسعون إلى تسييس جماعاتهم والتأثير فيهم.

كما تعتبر **نظرية القيادة التربوية** للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عموماً وبالنسبة للإدارة الإدارية والتعليمية والمدرسية خصوصاً نتيجة لعلاقتها المباشرة بالطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. فالقيادة تفاعل مهني بين فريق المدرسة والكيان التربوي. وتوشك هذه النظرية أن تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية كونها تعتمد على بلوغ الهدف المرجو للإنسان (الخوجا، 2004).

### إدارة الأزمات

يعتبر مصطلح إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة، وذلك لأهميته في التعامل المنطقي مع الظروف الطارئة التي قد تحدث في المؤسسات، وتناولت العديد من الدراسات المفهوم من عدة جوانب، فمنهم من قال بأنها "إجراءات خاصة تم اتخاذها لحل المشكلات التي تسببها الأزمات" (DEVLIN, 2006).

وتناول أبو قحف (2002) مفهوم إدارة الأزمة بأنها التحضيرات والإجراءات الإدارية التي يتم اعتمادها بشكل استباقي للتخفيف من اثار الأزمة السلبية.

وقد عرفها زيدان (2018) بأنها اتباع أسلوب منظم لعدد من القرارات والإجراءات والقواعد الاخلاقية في مرحلتها ما قبل نشوب الأزمة وخلال حدوثها؛ بغية التحكم في أحداثها والسيطرة على تطوراتها وتسييرها لصالح المؤسسة، مع اتخاذ تدابير احترازية لاحتمالها قبل أن تتفاقم، والاستفادة من نتائجها في تحسين كفاءة المؤسسة.

وهي مجموعة من الأزمات التي تحتاج رد فعلي من خلال التخطيط والتنظيم والتعاون بين جميع طاقم إدارة الأزمات، من أجل السيطرة عليها والحد من نتائجها السلبية، وتقليل المخاطر التي قد تؤثر على الكادر البشري والمادي (الكلباني، 2020).

أما حسين (2023) عرفها بأنها عملية إدارية تقوم فيها المؤسسة في تعاملها مع الأحداث التي تؤثر على استقرارها ومواردها بشكل سلبي بغية التقليل من أثرها والتأكيد على استمرار عملياتها بطريقة مجدبة.

وأشار صبابه (2023) إلى مفهوم الأزمة بانها إجراءات تسعى إلى السيطرة على الآثار المترتبة عن الأزمة واحتوائها، وأسباب نشوبها، لاتخاذ الإجراءات والآليات الضرورية لمنع تكرارها مستقبلا.

ن التعريفات السابقة تركيزها على توضيح مفهوم إدارة الأزمات وهي عملية إدارية تتطلب من مديري المدارس الوعي التام بالمشكلة والاستجابة الفورية للأحداث الطارئة. وقد تناولت بعض التعريفات الإجراءات الخاصة لحل المشكلة كدراسة (2006) Devlin، وبعض التعريفات تطرقت إلى التحضير المسبق قبل حدوث الأزمة كدراسة أبو قحف (2002) وبعض التعريفات تطرقت إلى مرحلتين أساسيتين قبل وأثناء الأزمة كدراسة زيدان (2018) مما يدل على تمتع قائد المدرسة بالإبداع الإداري؛ لتمكنه من السيطرة على الأحداث المستجدة، وبعض التعريفات ذكرت أهمية السياق المؤسسي في التصدي للأزمات للحد من

الخسائر كدراسة حسين (2023) أما دراسة الكلباني (2020) تطرقت إلى أهمية العمل التعاوني بين العاملين أثناء الأزمة، بينما دراسة صباية (2023) ركزت على الجانب الوقائي واتخاذ التدابير الاستباقية قبل حدوث الأزمة.

تُعرف الباحثة إدارة الأزمات إجرائيًا، استنادًا إلى خبرتها العملية كمديرة مدرسة ومن خلال ممارستها لإدارة الأزمات، بأنها سلسلة من الإجراءات المنهجية التي يقوم بها فريق متكامل يضم مديري المدارس، والعاملين، وأولياء الأمور، والمؤسسات المجتمعية، بهدف التعامل مع المواقف الطارئة بفعالية. ويتم تنفيذ هذه الإجراءات وفقًا للظروف والإمكانات المتاحة، مع التركيز على ضمان استمرارية العملية التعليمية وحماية سلامة وأمن جميع الأفراد في المؤسسة، من الطلاب والعاملين، على المستويين النفسي والجسدي، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب السابقة في التخطيط للمستقبل وإجراء تقييم مستمر للأزمة لتطوير استراتيجيات مواجهة فعالة.

### أسباب حدوث الأزمة

تنشأ الأزمة لأسباب عدة، وتختلف باختلاف نوع الأزمة وطبيعتها ومكانها وزمانها، وقد تحدث الأزمة بسبب سوء الفهم الذي يحدث نتيجة المعلومات المتبلورة، أو نتيجة للتسرع في الحكم على الأمور قبل التأكد منها لأسباب تعود للخوف أو الرغبة أو القلق أو استعجال للنتائج، كما قد تحدث بسبب سوء الإدراك حيث يعتبر الإدراك من أهم المراحل الهامة لاستيعاب المعلومات وإدراكها، وفي حالة عدم الإدراك السليم فإنه يؤدي إلى رؤية ضبابية ويمكن أن يفاقم من حجم الأزمة، ويعتبر سوء التقدير أو التقييم إحدى هذه الأسباب حيث يعتبر من أكثر الأسباب حدوثًا للأزمة خاصة السياسية، كما تعتبر الإدارة العشوائية أيضًا من المسببات فهي بالحقيقة ليست إدارة، بل مجموعة من الأهواء أو الأمزجة التي تتناقض مع الواقع العلمي، وذلك لفقدانها التخطيط والاحترام للهياكل التنظيمية، وعدم وجود رقابة أو متابعة، و من المسببات أيضًا الرغبة في الابتزاز، حيث يقوم بعض الأشخاص باستخدام هذا الأسلوب من أجل كسب غير عادل

من الإداريين. كما يعتبر اليأس أحد أسباب حدوث الأزمة بسبب فقدان رغبة متخذ القرار على إحداث التغيير واستسلامه لليأس، ومن الأسباب الأخرى الإشاعات حيث تعتبر من أكبر مسببات حدوث الأزمات بسبب المعلومات الكاذبة التي تعلن بوقت معين، وخلال حدث معين مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة، كما تعد الأخطاء البشرية التي تتمثل بالأخطاء في عدم حصول العاملين على شهادات تؤهلهم للعمل وكذلك تدريبهم بشكل كاف، بالإضافة إلى إهمال المسؤولين وعدم متابعتهم للعمل، وأخيرا يعد تعارض المصالح إحدى هذه المسببات حيث يعمل كل طرف في اتجاه صالحه الخاص، وبطريقة تعارض الطرف الآخر (اللامي و العيساوي، 2015).

### الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة

عرّف الفقيه (2011) الاستراتيجية بأنها خطة عمل مقترحة تسعى لتحقيق هدف محدد، وتمتاز بالكلية والثبات النسبي. وتتكون من عدة استراتيجيات متكاملة تُستخدم في إدارة الأزمات:

1. **استراتيجية الفريق الكامل**، ويقصد بها تكوين فريق عمل من كافة التخصصات، قد يكون دائماً أو مؤقتاً، وتكون مهمته إدارة الأزمة وتجهيز الخطط اللازمة للتعامل معها.
2. **استراتيجية التكوين الاحتياطي التعبوي**، والتي تهدف إلى إعداد وتجهيز الأفراد ضمن احتياطي استراتيجي لاستخدامهم لاحقاً أثناء الأزمات.
3. **استراتيجية المشاركة الديمقراطية**، وتعني اتباع أسلوب ديمقراطي يعمل على خلق ثقافة الشراكة مع الجهات المتأثرة بالأزمة، مما يعزز من فرص التفاهم والتعاون.
4. **استراتيجية احتواء الأزمة**، والتي تُقصد بها استيعاب المشكلة والضغوط الناتجة عنها، والعمل على إدارتها ضمن نطاق السيطرة.
5. **استراتيجية تصعيد الأزمة**، وهي التي تؤدي إلى زيادة الضغط على الطرف الآخر، بهدف إثارة رد فعل معين قد يخدم مصالح الطرف الذي يقوم بتصعيد الأزمة.

6. استراتيجية تفرغ الأزمة من مضمونها، والتي تهدف إلى تجريد الأزمة من محتواها الحقيقي بهدف إضعافها وقتل جوهرها الفعلي.
7. استراتيجية تدمير الأزمة، وتعني مواجهة الأزمة بأساليب تتراوح بين اللين والشدة لإحداث صراع بين قوى الأزمة نفسها، مما يؤدي إلى تدميرها من الداخل.
8. استراتيجية تفتيت الأزمة، وهي أسلوب يُعتمد عند التعامل مع أزمة معقدة من خلال تقسيمها إلى أجزاء أو مكونات أصغر وأقل تعقيدًا لتسهيل إدارتها.
9. استراتيجية الوفرة الوهمية، وهي تكتيك يُستخدم لتوهيم الناس بوجود وفرة كبيرة لمنتج معين في السوق، على الرغم من أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك؛ بهدف المحافظة على الاستقرار وتلاشي حالة الخوف لدى الزبائن.
10. استراتيجية ركوب الأزمة، التي تقوم على مبدأ تحويل مسار الأزمة عن مسارها الأصلي؛ بهدف احتوائها والتقليل من آثارها السلبية.

### مراحل إدارة الأزمة

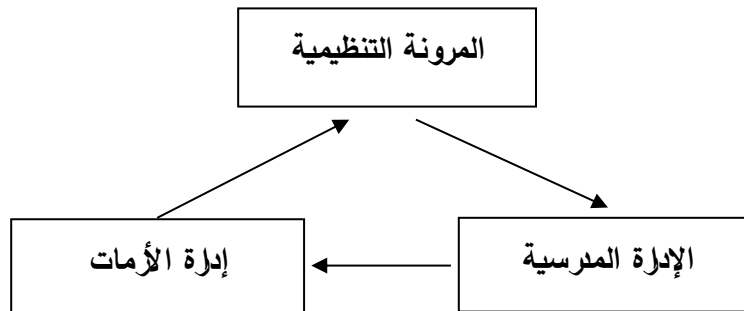
تتعرض المؤسسات التعليمية للكثير من الأحداث المفاجئة و التحديات التي تعيق عملها كما يجب؛ لذلك تعتبر إدارة الأزمات من الأمور الهامة التي يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا فيها للمحافظة على كفاءة عملها ومنعها من تكبد المزيد من الخسائر، وتتم عادة بمراحل مختلفة ويجب أن تكون المؤسسة أو المنظمة على دراية بمرحلتها حتى تتعامل معها بالأسلوب الأنسب.

ومن هذا المنطلق تعتبر مرحلة الاكتشاف والإنذار المبكر من أولى المراحل وذلك لأهميتها في الحد من الضرر المحتمل، ويعتبر توفر جهاز فعال للإنذار المبكر أمرا حتميا للإشارة إلى الكوارث أو المخاطر قبل حدوثها أو في مراحلها الأولية، وتظهر ضرورة هذا النظام في إمكانياته في استشعار بوادر الأزمة في

بدايتها، والابلاغ الفوري لإدارة المؤسسة بإمكانية حدوثها، مما يسمح لها بمعالجتها بشكل فوري، ولبلوغ النجاعة المطلوبة، يجب أن يركز النظام على أساليب مرئية أو مكتوبة مختلفة، لتساعد في معرفة نوع الأزمة المستجدة وتقديم بيانات سليمة للإدارة. كذلك يجب أن يتمتع هذا النظام القدرة على تسجيل التحديات المتوقع حدوثها، والرد السريع من خلال توظيف تقنيات حديثة تساعد في سرعة الرصد والاستجابة الفاعلة. تليها مرحلة لا تقل أهمية عنها وهي مرحلة الاستعداد والوقاية التي تسعى إلى إتاحة الفرصة للمنظمة في معرفة نقاط ضعفها، واتباع سبل الوقاية المناسبة، وتتضمن هذه المرحلة تقييم ماهية الأزمة وقوتها، ومعرفة المرحلة التي تمر فيها ونطاق الخسائر المحتملة، بالإضافة إلى تقييم درجة تأثيرها الزمني ان لم يتم اتخاذ التدابير اللازمة. أما مرحلة احتواء الأزمة تعتبر المرحلة التالية ويعتبر أهم خطواتها احاطة الأزمة والتقليل من تسربها في المنظمة، وتستهل هذه المرحلة بإدراك أن كل تختلف عن الأخرى في خصائصها، مما يستوجب الالتزام بالخطط المجهزة من قبل، والتمهيد للمناخ الايجابي، وتفعيل الاجراءات الملائمة للتقليل من الخسائر المحتملة. وتنتقل إدارة الأزمة إلى مرحلة استعادة النشاط بغية تنفيذ خطط مجهزة سابقا؛ لاستعادة الخسائر المادية والتنظيمية أو التنافسية السوقية أو سلوكيات الموظفين، من خلال تحليل المعطيات المتواجدة والاعتماد عليها في صياغة القرارات المناسبة لعودة المنظمة إلى طبيعتها. أخيرا تُراجع المنظمة سياساتها وإجراءاتها السابقة من أجل عدم تكرار الأزمة، واستخلاص العبر لاسترداد ما تم خسارته وتطوير الأداء لاحقا وذلك في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التعلم (حسين س.، 2023).

### شكل (1)

المخطط التصوري (Conceptual Framework)



يوضّح المخطط التصوري المتكامل العلاقة الديناميكية بين متغيرات الدراسة. حيث تُعدّ المرونة التنظيمية المتغير المستقل، الذي له دور حيوي في تعزيز الإدارة المدرسية أوقات الأزمات كمتغير تابع. تبيّن العلاقات أن المرونة التنظيمية لا تُمكن الإدارة من التكيف مع الطوارئ فحسب، بل تسهم أيضًا في تحسين قدرة المدرسة على التخطيط المسبق والاستجابة المرنة. ويؤدي نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمات إلى تغذية راجعة تعزز البنية التنظيمية والمرونة المستقبلية للمؤسسة، مما يشكّل دورة مستدامة من التحسين المؤسسي المستند إلى التجربة.

### 3.1 الدراسات السابقة

بعد مراجعة الأدبيات الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات تبين أن معظم الدراسات تناولت المنهج النوعي نظرًا لقلّة الدراسات التي تحدثت عن المرونة التنظيمية والإدارة المدرسية أوقات الأزمات، ولأن مواضيع الدراسات السابقة تتعلق بتجارب وظواهر يصعب قياسها بالأرقام، لذلك كان المنهج النوعي الأفضل لفهما.

وتم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين: (1) دراسات تتعلق بالمرونة التنظيمية، (2) دراسات تتعلق بالإدارة المدرسية أوقات الأزمات. وقد تم تنظيم عرض هذه الدراسات ترتيبًا زمنيًا تنازليًا، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

#### المحور الأول: دراسات سابقة تتعلق بالمرونة التنظيمية

هدفت دراسة جمعة و مفرج (2022) المنشورة بعنوان " المرونة التنظيمية كألية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسبوت" إلى التعرف على مساهمات المرونة التنظيمية بأقسام إدارة الأزمات والكوارث بالجامعة في تطوير فعالية التخطيط لمجابهة الأزمات، والكشف عن التحديات التي تقلص من أدائها، واقتراح اجراءات لتحسينها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبيان ضم وفق مجالات تعكس أبعاد المرونة التنظيمية ومراحل التخطيط وإدارة الأزمات، واستهدفت 76 عضوًا من فرق

إدارة الأزمات بالكليات وأظهرت النتائج أن جامعة أسيوط تمنح اهتماماً جلياً بإعداد الخطط والسيناريوهات لمجابهة الأزمات، وإنشاء لجان مختصة لمعالجتها، مع الاهتمام بإجراءات الوقاية والاستعداد كأهم خطوة، تليها مواجهة الأزمة ثم مرحلة استعادة الاستقرار. وترتبط هذه الدراسة بشكل رئيس بمنهجية الدراسة الحالية، إذ تجزم على أن المرونة التنظيمية ليست فقط أداة استجابة طارئة، بل آلية داعمة قادرة على تعزيز التخطيط الفعال أثناء الأزمات. كما تساعد هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية عبر إظهار العلاقة المهنية بين التخطيط المؤسسي والمرونة التنظيمية. كما يكمن التشابه في تسليط الضوء على مؤسسات تعليمية مثل الجامعات والمدارس التي تواجه مجتمعاتها مخاطر عالية، وهو ما يعزز تعميم نتائج الدراسة الحالية في سياق مؤسسات فلسطينية متشابهة.

واستهدفت دراسة راهايو (2024) التي صدرت بعنوان " أثر مرونة العمل ورضا الموظف على أداء العاملين " إلى إيجاد العلاقة بين مرونة العمل والرضا الوظيفي وأثرهما على أداء العاملين في إحدى الشركات الصناعية بمدينة في إندونيسيا. استخدمت الباحثة المنهج الكمي، وزعت استبيان مغلق على عينة مكونة من 75 موظفًا. أظهرت نتائج الدراسة أن مرونة العمل لها أثر فعال ومعنوي على الرضا الوظيفي، كما أن كفاءة العاملين تؤثر بشكل فعال على مستوى الرضا، في حين لم يظهر الرضا الوظيفي تأثيراً معنوياً على الأداء. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال التركيز على ضرورة المرونة في مكان العمل كعامل أساسي لتعزيز رضا العاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على امكانية المؤسسة في التأقلم والتكيف مع التحديات والمتغيرات. كما تدعم الدراسة فرضية أن المرونة التنظيمية تساعد القادة التربويين من التصدي للمعوقات وتحسين الأداء المهني في ظل الظروف المستجدة، مما يجعلها ذات صلة قوية بإطار الدراسة النوعية الحالية التي تعتمد على فهم تجارب مديري المدارس في مجابهة الأزمات.

وهدفت دراسة الجدعاني (2024) التي تحمل عنوان " أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة)" إلى استكشاف تأثير

المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية أثناء جائحة كورونا، من وجهة نظر القيادات بجامعة الملك عبد العزيز في محافظة جدة. كما سعت إلى تقييم مستوى توفر أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) في الجامعة، ودراسة أدائها خلال الجائحة، بالإضافة إلى ذلك، حاولت الدراسة تحديد الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة حول تأثير المرونة التنظيمية على الأداء وفقاً لمتغيرات مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، والخبرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، والبالغ عددهم 588 شخصاً، واختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من 212 فرداً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية، أبرزها أن مستوى توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز جاء مرتفعاً جداً بنسبة 87.2%، كما أن أداء الجامعة خلال الأزمة كان عالياً بنسبة 87%. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لثلاثة أبعاد من المرونة التنظيمية، وهي: المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، ومرونة الموارد البشرية، على أداء الجامعة، حيث كان لُبعد مرونة الموارد البشرية التأثير الأكبر. بالإضافة إلى ذلك، لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء الجامعة تُعزى للخصائص الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي والخبرة. ترتبط نتائج هذه الدراسة بالدراسة الحالية حيث من الممكن أن تكون مرجعاً مهماً للدراسة الحالية خاصة لا سيما فيما يتعلق بتحسين مهارات القيادة وتعزيز ثقافة المرونة في المؤسسات التربوية.

وسعت دراسة عيسى وآخرون (2024) التي حملت عنوان " أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)" إلى فحص تأثير المرونة التنظيمية على التميز الإداري من خلال تطبيقها على شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية؛ لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان شمل متغيرات الدراسة، وتم توزيعه على 384 فرداً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث كانت الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 316 استمارة. اعتمد الباحث على

مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وبرنامج (Amos 25). وترتبط نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث أن المرونة التنظيمية تُعد أساس جوهري لتطور الأداء المؤسسي أثناء الأزمات، وذلك ضمن السياق المدرسي؛ حيث تتطلب المدارس التي تواجه الأزمات قادة مؤهلين على إعادة توزيع الموارد والتكيف السريع مع المستجدات.

هدفت دراسة خليف (2023) المعنونة بـ "متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت" إلى التعرف على متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث كانت أداة جمع البيانات الرئيسية هي الاستبانة، تم اختيار عينة من مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تعيق تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. وللتغلب على هذه التحديات، تم وضع تصور مقترح لتحقيق المرونة التنظيمية في هذه المدارس. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية المرونة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل الأزمات والتحديات.

وأشارت دراسة الطويل وآخرون (2023) التي جاءت بعنوان "تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها" إلى مجموعة من التحديات المتعلقة بالمرونة التنظيمية، باستخدام المنهج الوصفي واعتماد المقابلة كأداة بحثية تم تطبيقها على 20 مديراً. بينت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها أن مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط تواجه عدة معوقات تعرقل تعزيز المرونة التنظيمية، من أهمها التطبيق الحرفي للتعليمات واللوائح تمسك القادة بطريقة مركزية اتخاذ القرار، والبيروقراطية في الإدارة، بالإضافة إلى التشبث بالعادات المألوفة وعدم قبول الأفكار الحديثة، والإصرار المستمر على التقيد بالأنظمة والإجراءات الموضحة. ترتبط هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع ذاته وهو أهمية المرونة التنظيمية على الأداء المؤسسي خاصة خلال الطوارئ والأزمات.

وسعت دراسة عبد المعطي (2022) التي نشرت بعنوان " دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات COVID19) في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية" إلى تسليط الضوء على تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة التقنية والفنية، مرونة السياسات، مرونة الموارد البشرية، مرونة المديرين) في الاستجابة لجائحة كورونا؛ لتحقيق هذا الهدف، استُخدم المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. اختار الباحث أسلوب العينة لجمع البيانات من المعاهد التي شملتها الدراسة، حيث وُزعت 200 استبانة، وتم استرجاع 160 استمارة بنسبة استجابة بلغت 83%. اعتمدت الدراسة على عينة غير عشوائية ميسرة من اعضاء هيئة التدريس والموارد البشرية من المعاهد العليا، كشفت النتائج عن وجود تأثير إحصائي دال لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تعزيز الاستجابة لجائحة كورونا. كما أظهرت الدراسة اختلافا بين المعاهد المشمولة في مستوى الاستجابة، بناءً على عوامل مثل التطور التكنولوجي، كفاءة السياسات، مرونة الإدارة العليا، وجودة العنصر البشري. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي لدى القيادات وجميع العاملين، لا سيما أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد التجارية العليا، بأهمية المرونة التنظيمية. ذلك لما تتمتع به من دور فعال في تحسين قدراتهم لمواجهة التحديات البيئية المختلفة، مثل جائحة كورونا. تتوافق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزهما على أهمية المرونة التنظيمية على الأداء المؤسسي خاصة خلال الطوارئ والأزمات.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة مجالات، وتختلف في أمور أخرى:

#### أوجه التشابه

تحاكي الدراسة الحالية العديد من الدراسات السابقة في عدة مجالات أساسية، حيث تهدف جميعها إلى دراسة تأثير المرونة التنظيمية على الأداء المؤسسي، سواء في منظمات صناعية أو مؤسسات تعليمية، خاصة خلال الأزمات والتحديات (الجدعاني، 2024؛ جمعة ص.، 2022؛ عبد المعطي، 2022).

كذلك اتبعت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما في دراسات ( الجدعاني، 2024؛ جمعة و مفرج، 2022؛ عبد المعطي، 2022)، وكما هو الحال في الدراسة الحالية التي تعتمد على دراسة نوعية وتحليل تجارب مديري المدارس، مع اختلاف ثانوي في أداة البحث.

أما موضوع البحث، فيسلط الضوء في جميع الدراسات على المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في ظل الطوارئ والأزمات، سواء أكانت أزمات تنظيمية أو صحية كجائحة كورونا وإدارية أخرى، مع التركيز بشكل خاص على المؤسسات التعليمية والجامعات ومدارس التعليم الثانوي، مما يتسم بتوافق واضح في الإطار المفاهيمي.

أما العينة، فتشارك الدراسات في اختيار عينات من القادة الإداريين أو الأكاديميين داخل الشركات أو المؤسسات التعليمية، مع انتقاء عينة موجهة من القيادات وصناع القرار أو العاملين في مجال الإدارة، بما يتشابه مع تسليط ضوء الدراسة الحالية على مديري المدارس وصناع القرار كعينة لدراسة تجاربهم في إدارة الأزمات.

كما تشير جميع نتائج الدراسات إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على تعزيز الأداء المؤسسي، سواء كان ذلك في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، أو التكيف مع المتغيرات السريعة أثناء الأزمات، أو تحسين الأداء الإداري. كدراسة (عيسى وآخرون، 2024؛ الجدعاني، 2024) التي أكدت على أهمية أبعاد المرونة التنظيمية في دعم التميز الإداري وتحسين الأداء خلال الأزمات، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية.

## المحور الثاني: دراسات سابقة تتعلق بالإدارة المدرسية أوقات الأزمات

هدفت دراسة سلامة (2025) التي جاءت بعنوان "أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر". إلى معرفة واقع الهيئات المحلية في مدن شمال الضفة الغربية بعد أحداث السابع من أكتوبر، من خلال فحص تأثير تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر استبانة وُزعت على 215 موظفًا في المناصب الإشرافية، باستخدام أسلوب العينة الميسرة. كشفت النتائج عن وجود أثر فعال واضح لممارسات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي بنسبة بلغت 81%، باستثناء بُعد الاتصال الذي لم يظهر تأثيرًا دالًا إحصائيًا. وتظهر أهمية هذه الدراسة في تقديمها فهمًا عميقًا للعلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، مما يساعد في دعم الأدبيات ذات العلاقة، وتوجيه الهيئات المحلية نحو تبني آليات أكثر فاعلية في مواجهة الأزمات وتطوير الأداء المؤسسي.

هدفت دراسة (Maksimović, Vlašković, & Aleksandar (2023) التي نشرت بعنوان "أطر القيادة في ظل الأحداث الناجمة عن الأزمات" إلى تطوير نماذج قيادية تتسم بالمرونة تستجيب بكفاءة للظروف المستجدة والطارئة في صربيا، انطلاقًا من مراجعة منهجية للبحوث السابقة ذات العلاقة بمفاهيم القيادة التكيفية والمرونة التنظيمية في حالات الطوارئ والأزمات. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي نوعي مبني على الاستقراء النظري والأطر المفاهيمية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن القيادة التكيفية تعتبر ركيزة أساسية في إدارة الأزمات، من خلال إعادة توزيع الموارد، وتعزيز مناخ مؤسسي يُنمّي روح التعلم والمبادرة الذاتية، وتعزيز قنوات التواصل المفتوح و التعزيز التنظيمي الداخلي. وترتبط هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها على أهمية المرونة التنظيمية كآلية تسهل استجابة ناجحة في الأزمات، وأهمية تزويد القيادات التعليمية بالوسائل اللازمة للتكيف وتعزيز التطوير المؤسسي، لا سيما في البيئات المدرسية التي تواجه أعباء متصاعدة ومخاطر مفاجئة.

وأشارت دراسة السيد (2023) التي جاءت بعنوان " تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية" إلى التعرف على دور التثقيف الإداري في التصدي للأزمات والكوارث المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة أسيوط في مصر، إضافة إلى تصميم تصور عملي لتفعيل هذا الدور؛ ولتحقيق ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة مكونة من عدة مجالات تتعلق بمفاهيم التثقيف الإداري، وأساليب تطبيقه، وأثره على إدارة الأزمات. وقد توصل البحث إلى أن هناك ضعفا في تفعيل التثقيف الإداري في المدارس الثانوية العامة. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث أن كلتا الدراستين تركزان على أهمية تعزيز دور القيادات المدرسية في مواجهة التحديات، مما يفعل من أهمية المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المدارس على التعامل مع الأزمات، كما أن كلتا الدراستين تركزان على أهمية تطوير مهارات القيادة والإدارة لمواجهة الأزمات.

وسعت دراسة أحمد (2023) التي جاءت بعنوان " دور الادارة المدرسية في حل المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة (دراسة ميدانية على عينة من مدرء مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية)" إلى استكشاف دور الإدارة المدرسية في معالجة المشكلات الناتجة عن الأزمة الحالية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع مديري مدارس التعليم الأساسي. تكونت عينة الدراسة من 10 مدرء من محافظة اللاذقية (الريف والمدينة). وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس تشمل زيادة أعداد الطلاب، وحالات العنف والعنصرية. كما تُعتبر مشكلة عودة الطلاب إلى المدرسة بعد فترة انقطاع من أبرز التحديات التي تؤثر على سير العمل في المدرسة. كما أكدت الدراسة على أهمية اتخاذ القرارات بشكل تشاوري وعدم الانفراد بها، مما يعكس أهمية العمل الجماعي ودوره في تحقيق النجاح في العملية التعليمية وأشارت الدراسة إلى أن الاجتماعات التي تعقدها إدارة المدرسة تلعب دورًا حيويًا في نجاح العمل الإداري والتعليمي، حيث يأتي التواصل مع أولياء الأمور في مقدمة الحلول، يليه تفعيل دور المرشدين وتعزيز المحبة والتواصل المستمر بين الطلاب،

وتشجيعهم على التعاون. ترتبط دراسة أحمد مع دراستي الحالية ارتباطاً قوياً من حيث التركيز على دور الإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات، إذ تركز على التحديات التي تواجه المدارس خلال الأزمات، واستراتيجيات الاستجابة التي يعتمد عليها قادة المدارس، مثل التواصل مع أولياء الأمور، والعمل الجماعي في اتخاذ القرار، وتفعيل دور المرشدين، وهي محاور تتسجم بشكل مباشر مع دراستي النوعية التي تسعى لاستكشاف تأثير المرونة التنظيمية على الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية.

وهدفت دراسة محمد (2023) التي جاءت بعنوان " خصائص الإدارة المدرسية الناجحة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك" إلى استكشاف ميزات الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد شمل مجتمع الدراسة 40 مديراً ومديرة خلال العام الدراسي 2021-2022 وقد تم اختيارهم عشوائياً. تم استخدام استبانة تتضمن 24 فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الفعالة تعتمد على التدريب المتواصل، والمرونة في اتخاذ القرار والتخطيط، والتمكين التنظيمي، كذلك تعزيز التعاون والتواصل بين مديري المدارس والمعلمين وأهالي الطلبة. ترتبط هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في زيادة الفهم بأفضل الطرق التي يتبعها القادة الإداريون في المدارس في التصدي للتحديات. كما أنها اعتمدت على المنهج النوعي والمقابلات مما يسمح للباحثة فهماً تطبيقياً واضحاً لمضامين هذه الكفايات بكافة التفاصيل، خصوصاً في مواجهة الظروف الطارئة والاستثنائية التي تواجه المدارس الحكومية في مديرية طوباس.

وهدفت دراسة العويني (2023) التي جاءت بعنوان " معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان" إلى التعرف على التحديات التي تواجه مديري المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة. شملت عينة البحث 220 مديراً من الإدارة العامة للتعليم في المنطقة وقد تم باختيارهم بطريقة العينة العشوائية المتيسرة لعدد من مديري المدارس. أظهرت نتائج البحث أن المعوقات الشخصية كالإرهاق

الوظيفي والضغط النفسي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.41، ثم جاءت المعوقات الإدارية في المرتبة التالية 4.25، ثم المادية 4.02، وأخيرًا الفنية 3.26. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي، بينما لم تُسجل فروق حسب متغير سنوات الخبرة. كما تعزز دراسة العويني الأساس النظري للدراسة الحالية من خلال التركيز على أن المعوقات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية ليست فقط هيكلية، بل تشمل أبعادًا شخصية وفنية أيضًا. وهذا يدعم فرضية الباحثة بأن المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس في طوباس يمكن أن تكون الحل الأفضل الذي يتصدى لهذه التحديات بصورة شاملة.

وسعت دراسة روبرتسون (2022) **Robertson** التي جاءت بعنوان " القيادة التربوية أثناء الأزمات المعاصرة: دراسة ظاهرانية لجائحة في العصر الحديث " إلى استكشاف مستوى استعداد قادة المدارس لمواجهة جائحة كوفيد - 19 من خلال خبراتهم المباشرة في ثلاث مدارس بولاية ألاباما، وفحص مدى استعدادهم، والممارسات الفعلية التي اعتمدها أثناء الأزمة والتحديات التي واجهوها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الظاهراتي والأداة المستخدمة عبارة عن مقابلة مع 6 من مديري المدارس مع مساعديهم، وتم اختيار العينة من أربع مناطق مختلفة لأنها تشترك في بعض السمات المشتركة والاختلافات، وفي الوقت نفسه تمثل بيئات وسياقات متنوعة بحكم مواقعها. أظهرت نتائج الدراسة نقص التأهب والانهيارات الواضحة والمحتملة في التعليم العام وكيف ينبغي على القادة التربويين الاستعداد للأزمات المستقبلية. وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية علاقة قوية، إذ تنسجم معها في التركيز النوعي على تجربة مديري المؤسسات التعليمية أثناء أزمات مفاجئة، مع التركيز على صفات القيادة التكيفية التواصل الفعال والدعم الداخلي التي تعرف بأنها أساسيات للمرونة التنظيمية. كما أنها تثري الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة بتوضيحها أن تلك السمات القيادية هي أبرز العناصر التي تعزز الإدارة المدرسية الفعالة أثناء الأزمات، وهو ما تناولته الدراسة الحالية عبر فحص دقيق لتجارب مديري المدارس الحكومية في طوباس، مما يؤكد من فهم العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء المدرسي في الأوقات الطارئة.

وهدفت دراسة البوسعيدية واخرون (2022) التي جاءت بعنوان " المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسيّة في تطبيق ريادة الأعمال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وسبل معالجتها" إلى التعرف على العراقيل التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامج ريادة الأعمال في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة استبانة الكترونية لتحقيق أهدافها احتوت على 33 فقرة و6مجالات مختلفة تضمنت المعوقات المالية والمادية والتشريعية والتنظيمية والتقنية.تضمنت العينة 124 مديرا و 431 معلما وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. بينت النتائج وجود تحديات بشرية ومالية وثقافية وتقنية وتشريعية تعرقل عمل الإدارة المدرسية لبرامج ريادة الأعمال في تلك المدارس. ركزت هذه الدراسة على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق ريادة الأعمال. ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تعميق إدراكي للتحديات التي قد تواجه الإدارة المدرسية في مواقف مختلفة.

وسعت دراسة الرقيشي و الحبسية (2022) التي جاءت بعنوان " تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان" إلى وضع مقترحات تساعد مديري المدارس على تطوير أداءهم في إدارة الأزمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على 86 مدير ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة باستخدام استبانة مكونة من ستة مجالات، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات كان مرتفعا بدرجة كبيرة، وبينت أن أعلى مستويات الأداء أظهرت في مجال الاتصال، فيما كان الأداء أقل في مجال التخطيط، بينما حازت مجالات التوجيه والتنظيم على تقييمات مرتفعة، أما اتخاذ القرار والتقييم فكانا في المستوى المتوسط. ولاحظت بعض التباينات في مجالي اتخاذ القرار والتقييم حسب المؤهل العلمي، لكن لم تُلاحظ فروقات ذات دلالة إحصائية في الأداء عبر المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والخبرة الإدارية. وتظهر أهمية هذه الدراسة بتوضيحها للإطار المفاهيمي والعملية، خاصة من حيث التركيز على تحسين أداء مديري المدارس وتعزيز كفاءتهم في مواجهة الطوارئ والتحديات الطارئة من خلال استخدام أنماط عمل مرنة واستراتيجيات فعّالة.

وأشارت دراسة (Alshayhan & Yusuf (2021) جاءت بعنوان " القيادة في إدارة الطوارئ التعاونية والمرونة " إلى الكفايات والقدرات التي تلزم قادة إدارة الأزمات وتمكنهم من التعامل مع الكوارث والأزمات بمرونة اليوم وبعد أزمة كوفيد-19، وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف متطلبات وسمات القيادة التعاونية المؤثرة لإدارة الكوارث والأزمات، خاصة في سياق ما بعد جائحة كوفيد-19، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي- دراسة حالة ما بعد الإيجابية، واعتمدت على المقابلات كأداة لجمع البيانات لفهم الكفايات والقدرات التي أعلن عنها خبراء إدارة الأزمات والمرونة. طبقت الدراسة على عينة من قادة إدارة الطوارئ وخبراء المرونة في الولايات الواقعة بمنطقة وسط الأطلسي، واستخدم الباحثون العينة بالإحالة (Referral Sampling). أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات المؤثرة في إدارة الأزمات يستمدون فاعليتهم من ترسيخ التعاون بين المؤسسات، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التنسيق والتكيف، والاتصال النشط، وبناء تصوّر موحد يعزز من التوازن بين الاستقرار والمرونة التنظيمية في الاستجابة للتهديدات المتعددة مثل الأعاصير وجائحة كوفيد-19. وتظهر أهمية هذه الدراسة بالدراسة الحالية حيث أنها تثرى الإطار النظري من خلال التركيز على مهارات القيادة التعاونية والكفاءات التنظيمية اللازمة لضمان استجابة فعالة خلال فترة الطوارئ.

وهدفت دراسة نبروخ (2020) والتي جاءت بعنوان "درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسيّة لدى مديري المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل" إلى معرفة مدى ممارسة مدراء المدارس الحكومية في الخليل لإدارة الأزمات من وجهة نظر معلمهم، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة بطريقة عشوائية على 203 معلم ومعلمة من مديرية وسط الخليل مستخدمة استبانة مكونة من 40 فقرة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مدراء المدارس في محافظة الخليل يمارسون إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، وكان لديهم خبرات سابقة في التعامل معها، ومقدرتهم على التعامل مع الأزمات قبل حدوثها أعلى من التعامل معها بعد الازمة، كما بينت أن مديري المدارس يشركون المجتمع المحلي في إيجاد حلول للأزمات، وأن هناك مشاركة فعالة من الجهات الرسمية مثل مديريات التربية والتعليم في مساعدة المدارس في إدارة الأزمات.

ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية بتوفيرها إطارًا مفاهيميًا مهمًا يدعم فهم دور ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز قدرة المدارس على التأقلم والاستجابة السريعة والفعالة للأزمات.

وهدفت دراسة (Channa, Shah, & Ghumro (2019) التي جاءت بعنوان "كشف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الأزمات: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية" إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مع دور الوساطة الذي تمثله المرونة التنظيمية، تم استخدام المنهج الكمي من خلال جمع البيانات من 176 مديرا للموارد البشرية في شركة باكستانية باستخدام طريقة المسح الاستقصائي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة فعالة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وتوسط المرونة التنظيمية هذه العلاقة بشكلٍ ملحوظ، مما يؤكد دورها الهام كونها عاملاً يُسهم في ترسيخ العلاقة بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة واستجابة المؤسسات أثناء الأزمات. وتظهر أهمية هذه الدراسة بالدراسة الحالية بتقديمها تصورا نظريا يدعم فرضية أن المرونة التنظيمية تعزز من فعالية المؤسسات من خلال آليات مؤسسية استراتيجية، ما يجعل نتائجها أساسًا نظريًا متينًا وقابل للتطبيق المكاني في واقع البحث.

#### أوجه التشابه

تتفق جميع الدراسات السابقة على أهمية المرونة التنظيمية كعنصر أساسي لتحسين الأداء المؤسسي والإداري أثناء الأزمات، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة الحالية في محافظة طوباس، بينت دراسة چانا واخرون (2019) دور المرونة التنظيمية كحلقة وصل بين إدارة الأزمات والتوجهات المؤسسية، وهو ما يؤيد الفكرة الأساسية للدراسة الحالية حول امكانية المرونة التنظيمية على تعزيز قدرة مديري المدارس في مواجهة الأحداث الطارئة.

كما أن الدراسات السابقة سلطت الضوء على أهمية التعاون المؤسسي والاتصال الفعال والتخطيط الاستراتيجي، سواء في المدارس كما في دراسات (الرقيشي و الحبسية؛ 2022؛ نبروخ، 2020) أو في

المؤسسات الكبيرة كما في دراسات سلامة (2025) و Robertson (2022) بما يتماشى مع هدف الدراسة الحالي حول تعزيز فاعلية الإدارة المدرسية من خلال استراتيجيات داعمة أثناء الأزمات.

أما من حيث منهجية البحث، فقد استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي والاستبيانات والمقابلات للكشف عن الممارسات الحقيقية للقادة أوقات الأزمات (السيد، 2023؛ أحمد، 2023)، وهو ما يشابه المنهج النوعي والمقابلات المستخدمة في الدراسة الحالية لفهم تجارب وممارسات مديري المدارس في مديرية طوباس.

وفيما يتعلق بالعينة، ركزت الدراسات السابقة على القادة التربويين ومديري المدارس، مع تنوع ثقافي وجغرافي يتيح تعميم النتائج ضمن نطاق الدراسة، مثل دراسات (العويني، 2023؛ محمد، 2023؛ أحمد، 2023)، وهو ما يشابه اختيار الدراسة الحالية لعينة من مديري المدارس الحكومية في طوباس.

أما الأهداف، فتتفق جميع الدراسات في استكشاف دور القيادة والإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات، سواء من خلال تطوير مهارات القادة، أو تصميم استراتيجيات تمكينية، وهو ما يتناغم مع هدف الدراسة الحالية في فحص تأثير المرونة التنظيمية كأداة تمكينية للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات (أحمد، 2023؛ السيد، 2023) و (Maksimović, Vlašković, & Aleksandar, 2023).

أخيرًا، تتفق نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية المرونة التنظيمية، القيادة التكيفية، التواصل الفعال، وتمكين القادة التربويين، بالإضافة إلى دور الدعم المؤسسي الداخلي في تعزيز استجابة المؤسسات للأزمات، مما يوفر أساسًا نظريًا وعمليًا متينًا للدراسة الحالية في السياق الفلسطيني المحلي.

## أوجه الاختلاف

على الرغم من التشابه في أمور جمة إلا أنها تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة، وبشكل رئيس، في أنها تتناول تأثير المرونة التنظيمية على الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات لدى المدارس

الحكومية في مديرية التربية والتعليم طوباس، كما أن أغلب الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها البحثية، كذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة، حيث تتناول موضوع تأثير المرونة التنظيمية على الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات خاصة بعد الأزمات التي شهدتها الأراضي الفلسطينية منذ عام 2020 بسبب جائحة كورونا، يليها إضراب المعلمين بسبب الأزمة المالية عام 2022، ثم الأزمة الأمنية بعد أحداث السابع من أكتوبر من عام 2023، بالإضافة إلى ذلك اختلاف الدراسة الحالية في الإطار الزمني الخاص بها، وفي مكان تطبيقها وتنفيذها.

#### 1.4 مشكلة الدراسة

تعرض مؤسساتنا التعليمية للعديد من الأزمات التي يجب على مدير المدرسة وفريق إدارة الأزمات مواجهتها، وذلك من أجل الحفاظ على سير العملية التعليمية، وقد تؤدي هذه الأزمات إلى مشاكل كثيرة إذا لم يتعامل مع الخطط بشكل منظم وبمشاركة المجتمع المحلي (الكلباني، 2020).

تبرز مشكلة الدراسة في غياب الرؤية الواضحة بين مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس وقدرتهم على إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة، في ظل تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في فلسطين. فقد كشفت الأزمات المتتالية، مثل جائحة كوفيد-19، والأزمة المالية، وإضراب المعلمين، والأحداث الأمنية بعد عملية طوفان الأقصى المتمثلة في هجوم فصائل المقاومة الفلسطينية في قطاع غزة المحتل على المحتل الإسرائيلي في السابع من أكتوبر عام 2023، عن نقاط ضعف في استجابة المدارس للأزمات، تجسدت في بطء اتخاذ القرار، وتعطل العملية التعليمية، وتراجع التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة، مما أدى إلى تفاقم الفاقد التعليمي.

فقد بينت الدراسات السابقة كدراسة عرار (2022) أن أزمة كورونا ألحقت الكثير من الأذى في القطاع التعليمي خصوصاً المدارس، مما أدى إلى إغلاق المؤسسات التعليمية، ونتيجة لذلك كان هناك تأثير سلبي على تحصيل الطلبة. كما أشار إلى المعوقات التي تعرضوا لها أثناء الأزمات مثل البنية التحتية،

العائق المادي وقلة مهارة المعلمين في التعليم مع التقنيات الحديثة مما أدى إلى تقليل قدرة الطلاب على التواصل والتعلم عن بعد.

وفي ضوء التغيرات السريعة، والصعوبات التي تواجه المؤسسات التربوية على كافة الأصعدة، وبسبب حدوث الأزمات باختلاف أنواعها؛ التي تعتبر أكبر تحدي يواجه المدارس، تظهر الضرورة الحتمية لتعزيز المرونة التنظيمية للإدارة المدرسية، فمن الضروري أن تكون الإدارة المدرسية على استعداد تام استجابة للأزمات.

وقد اشارت دراسة نيروخ (2020) إلى أهمية اتخاذ أجود الطرق لخلق مناخ دراسي سليم، واستغلال الموارد المادية والبشرية للوقاية من الازمات الطارئة التي قد تحدث باختلاف أنواعها وقوتها.

وأكدت دراسات عديدة كدراسة الغيث (2011) بوجود قصور في قدرات مديرات المدارس في إدارة الأزمات، ودراسة السعدية (2012) على عجز في إمكانيات المدراء في إدارة الأزمات.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات والقيادة المدرسية، إلا أن دور المرونة التنظيمية في تعزيز فعالية الإدارة المدرسية في سياق الأزمات لا يزال غير واضح، خاصة في السياق الفلسطيني؛ وتتجلى هذه الفجوة المعرفية بشكل واضح في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم- طوباس، حيث تواجه الإدارة المدرسية تحديات كثيرة أوقات الأزمات تتمثل في اتخاذ القرارات الفورية، وإدارة الموارد بفاعلية، وضمان استمرارية العملية التعليمية.

من هنا تنطلق هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية، من خلال التعرف على دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في طوباس على إدارة الأزمات، وذلك عبر الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية.

## 1.5 أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم \_ طوباس؟
2. إلى أي مدى تسهم ممارسات الإدارة المدرسية في استثمار المرونة التنظيمية للتعامل مع الأزمات؟
3. ما الآليات الأكثر فاعلية التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها عند مواجهة الأزمات؟
4. ما أبرز التحديات التي تعيق تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية؟

## 1.6 أهداف الدراسة

سعى البحث الحالي التعرف على دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم طوباس، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- الكشف عن دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم \_ طوباس.
- تحديد مدى مساهمة ممارسات الإدارة المدرسية في استثمار المرونة التنظيمية للتعامل مع الأزمات.
- التعرف إلى الآليات الأكثر فاعلية التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها عند مواجهة الأزمات.
- استكشاف أبرز التحديات التي تعيق تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية.
- تقديم توصيات عملية لدعم مديري المدارس في تعزيز المرونة التنظيمية.

## 1.7 أهمية الدراسة

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يكشف دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لدارة الأزمات؛ وذلك لأهميته في تسيير الأمور التعليمية التعلمية واستمرارها دون عراقيل، وتظهر أهميته من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

### أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال تسليط الضوء على دور المرونة التنظيمية في تعزيز كفاءة الإدارة المدرسية أثناء الأزمات.
- توضح العلاقة بين المرونة التنظيمية وقدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات بكفاءة، وهي علاقة لم تحظ بدراسة كافية في السياق الفلسطيني والعربي.
- تقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين على فهم كيفية دمج استراتيجيات المرونة التنظيمية ضمن عمليات الإدارة المدرسية.
- تدعم الدراسات السابقة التي تؤكد أن المرونة التنظيمية ليست مجرد استجابة وقتية، بل نهج استباقي لبناء القدرة المؤسسية على التكيف مع الأزمات.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تقيد هذه الدراسة المدراء بأهمية تطبيقية، حيث ستقدم نتائجها وأفكارها إرشادات قابلة للتنفيذ لتحسين الممارسات في المدارس، مما يساعد على تحسين قدرتهم على التعامل مع التحديات التي تواجهها المدارس.
- تقيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تصميم برامج تدريبية، لما تحتويه من معلومات وبيانات حول واقع أداء مدراء المدارس خلال الأزمات.

- تقيد نتائج هذه الدراسة الباحثين في مجال الإدارة التربوية في عمل خطط طوارئ وبرامج تدريبية للمدرء.

- توفر هذه الدراسة مؤشرات يمكن الاستفادة منها في قياس مستوى المرونة التنظيمية داخل المدارس.

## 1.8 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة طوباس.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2024-2025.
- الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة مديري المدارس وصناع القرار من فريق لجنة الطوارئ في المديرية.
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع تأثير المرونة التنظيمية على الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات في مدارس مديرية التربية والتعليم طوباس.
- الحدود المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التفسيري، واعتمدت على المقابلات كأداة لجمع البيانات.

## الفصل الثاني

### منهجية الدراسة

يبين هذا الفصل منهجية الدراسة المستخدمة، حيث يوضح مجتمع الدراسة والعينة التي تم اعتمادها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى الخطوات التي تم تنفيذها في عملية جمع البيانات وتحليلها سعياً للحصول على نتائج موثوقة. كما يتضمن الفصل استعراضاً للاعتبارات الأخلاقية التي تم التقيد بها أثناء تنفيذ الدراسة، إلى جانب توضيح الخطوات المتبعة لضمان صدق النتائج وثباتها، بما يدعم من موثوقية الدراسة وصحتها العلمية.

#### 2.1 منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي النوعي Qualitative Descriptive Approach إذ يُعد الأنسب لفهم التجارب الشخصية والخبرات العملية للمشاركين بعمق. تم استخدام المقابلات الفردية شبه المقننة لمديري المدارس الحكومية (Semi-structured Interviews) والمقابلات البؤرية (Focus Groups) لفريق الطوارئ كأدوات رئيسة لجمع البيانات؛ تم إجراء مقابلات شخصية مباشرة، باستثناء مقابلتين إحداهما من خلال مكالمة هاتفية والأخرى من خلال تطبيق الواتساب بسبب ظروف لوجستية، واستخدمت الباحثة مجموعة من الأسئلة الشبه مفتوحة، تم تجهيز الأسئلة مسبقاً وتقنينها وترتيبها بما يلائم أهداف هذه الدراسة. وتم اختيار عينة قصدية من مديري المدارس الحكومية ومديراتها تتمثل في 6 عناوين مختلفة من مديرية التربية والتعليم في طوباس، وكان اختيارهم يهدف إلى كشف خبراتهم وتجاربهم من خلال ممارستهم للأزمات.

## 2.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة طوباس، حيث بلغ عددهم حسب احصائيات مكتب مديرية التربية والتعليم- طوباس للعام الدراسي (2024-2025) 49 مديرا ومديرة، كما تكون مجتمع الدراسة أيضا من فريق مكون من 12 عضوا من لجنة الطوارئ القادرين على اتخاذ القرار والمكون من رؤساء الأقسام في المديرية بما فيهم مدير عام التربية والتعليم.

## 2.3 عينة الدراسة

استهدفت هذه الدراسة عينة قصدية عددها 15 مشاركا من مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم- طوباس من ذوي الخبرة، 7 مدراء ومديرات من المرحلة الأساسية من الصف الأول حتى التاسع، و 5 من المرحلة الثانوية، تم استثناء مقابلتين لعدم الحصول على المعلومات الكافية، ومجموعة بؤرية مكونة من 5 أفراد من صناع القرار في لجنة الطوارئ في المديرية بما فيهم مدير عام التربية والتعليم.

أما الوصف لعينة الدراسة ف جاء وفق الجدول الآتي:

## جدول (1)

ترميز العينة ووصف المبحوثين

الرقم	الاسم المستعار	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	التخصص	سنوات الخبرة
1	مريم	مديرة مدرسة	بكالوريوس	أساليب تدريس لغة انجليزية	24
2	عائشة	مديرة مدرسة	بكالوريوس	كيمياء	27
3	أسماء	مديرة مدرسة	دكتوراه	ترجمة	15
4	دلال	مديرة مدرسة	ماجستير	أساليب تدريس علوم	21
5	ايمان	مديرة مدرسة	ماجستير	أساليب تدريس لغة انجليزية	30
6	فايزة	مديرة مدرسة	بكالوريوس	تربية ابتدائية	14
7	جميل	مدير مدرسة	بكالوريوس	كيمياء	27
8	حمزة	مدير مدرسة	بكالوريوس	أساليب تدريس لغة انجليزية	28
9	انصاف	مديرة مدرسة	بكالوريوس	اللغة العربية وآدابها	21
10	جميلة	مديرة مدرسة	بكالوريوس	العلوم الحياتية	20
11	خالد	لجنة طوارئ	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	34
12	علي	لجنة طوارئ	ماجستير	فيزياء	30
13	معين	لجنة طوارئ	ماجستير	هندسة البرمجيات	19
14	نعيم	لجنة طوارئ	ماجستير	اللغة العربية	29
15	عثمان	لجنة طوارئ	بكالوريوس	هندسة انشائية (مدني)	25

### 2.4 أداة الدراسة

البحث النوعي يعتبر أداة فعّالة لفهم الظواهر الاجتماعية، ويسمح باستكشاف التجارب الشخصية والسلوكيات والمعاني المرتبطة بها. وتعتبر أداة المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث النوعية، إذ توفر فهما معمقا وحقيقيا حول الموضوع قيد الدراسة، وتُتيح للباحثين الاطلاع المباشر على خبرات وآراء المشاركين (Benlahcene & Ramdani, 2021).

اعتمدت هذه الدراسة على أداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث النوعي الذي يسعى إلى فهم الظواهر السلوكية والاجتماعية وفقا لتصورات المشاركين، والتعمق في خبراتهم الشخصية وفهمهم للواقع الذي يعيشونه.

وقد تم انتقاء المقابلة لأنها توفر تفاعلاً مباشراً بين الباحث والمشاركين، مما يتيح بطرح أسئلة مفتوحة، وفهم أعمق للإجابات، والتركيز على الموضوعات ذات العلاقة بالدراسة. كما تسمح للباحثة مرونة في تعديل الأسئلة وإدارة النقاش بما يتلاءم مع تفاعل المبحوثين وطبيعة استجاباتهم.

تم إعداد المقابلات بناء على أسئلة تم إعدادها و تنقيحها أكثر من مرة للوصول إلى مجموعة من الأسئلة المفتوحة، تشمل الجوانب الأساسية للدراسة، مع مراعاة إتاحة الفرصة للمشاركين للتعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم. وقد ساعدت هذه الطريقة في جمع بيانات موسعة وعميقة، تعكس الواقع من وجهة نظر الأفراد أنفسهم.

كما تم تنفيذ المقابلات في بيئة هادئة ومحايدة لضمان راحة المشاركين وتشجيعهم على التعبير عن آراءهم بحرية ووضوح، مع الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية، وأخذ الموافقة الشفوية المسبقة على التسجيل الصوتي أو تدوين الملاحظات.

## 2.5 ثبات أداة الدراسة

استناداً لاعتماد هذا البحث على المنهج النوعي المبني على المقابلات، فقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال سلسلة من الإجراءات التي تكفل ترابط البيانات وصحتها. أولاً، تم تحليل استجابات المقابلات أكثر من مرة ومقارنتها للتأكد من مدى توافق النتائج. ثانياً، أجريت مراجعة عملية الترميز والمحاور المستنتجة على نحو متكرر لضمان الاتساق في التحليل. ثالثاً، قُدمت بعض النتائج على خبراء محكمين للتأكد من موضوعية الترميز وتجنبيه للتحيزات الشخصية للباحث. وقد ساعدت هذه الإجراءات جميعها على ترسيخ الثبات الداخلي للأداة وتثبيت مصداقية النتائج.

## 2.6 طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المقابلات الفردية والبؤرية مع مديري المدارس الحكومية، إضافة إلى أعضاء لجنة الطوارئ في مديرية التربية والتعليم - طوباس. كما تم تسجيل جميع المقابلات ( بعد أخذ الموافقة المسبقة) ثم تفرغها كتابياً لتحليلها.

## 2.7 طرق تحليل البيانات

اتباع منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفق خطوات (Creswell (2013):

- تنظيم وتفرغ البيانات (Transcription) من الصوت إلى نصوص مكتوبة.
- القراءة الأولية لفهم السياق العام ورصد الانطباعات.
- الترميز (Coding): تحديد وحدات ذات معنى وإعطائها أكواد.
- بناء الموضوعات (Themes): دمج الأكواد المتشابهة ضمن فئات رئيسية وفرعية.
- عرض البيانات في جداول أو أشكال سردية/بصرية.
- تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

## 2.8 ضمان المصدقية والموثوقية

لضمان مصداقية النتائج وموثوقيتها تم استخدام المقابلات الفردية والبؤرية عبر مقارنة البيانات من مقابلات فردية وبؤرية، وبعد مراجعة المقابلات تم استثناء مقابلتين لعدم وجود معلومات تكفي غرض البحث، وكما تم إشراك خبيرين اثنين من ذوي الخبرة في مراجعة عملية التحليل للتأكد من دقة التفسيرات. وبعد جمع البيانات وتحليلها وترميزها وتفسير النتائج تم الرجوع لمجموعة من الأفراد الذين تمت مقابلتهم بعد جمع البيانات وتحليلها وإطلاعهم عليها للتأكد من أن التفسيرات التي توصل إليها الباحث تعكس تجاربهم وآراءهم. كما تم اطلاع خبيرين للنتائج لنقدها وتقديم آراء حول مدى مصداقيتها.

## 2.9 الاعتبارات الأخلاقية

تم الحصول على موافقات مستنيرة من جميع المبحوثين قبل البدء بإجراء المقابلات واطلاعهم على أهداف البحث، وأن جميع البيانات ستكون سرية لأغراض البحث العلمي فقط ولهم حرية الانسحاب والاطلاع على النتائج وتفسيرها بعد الانتهاء منها.

باستخدام هذه المنهجية، يكون البحث قادراً على تقديم نتائج قيمة ومدعمة بالبيانات الحقيقية، مما يساعد في تعزيز الفهم العلمي والمنطقي لموضوع المرونة التنظيمية وأثرها على الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات والاستفادة من تطبيقاته في السياقات التربوية والإدارية.

## 2.10 إجراءات تنفيذ الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة النوعية حسب خطوات منهجية منظمة تسعى إلى استكشاف تجارب المشاركين ومعرفة آرائهم المتعلقة بالمرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في المدارس الحكومية. بدأت إجراءات الدراسة بالحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة، بما في ذلك عمادة كلية الدراسات العليا ووزارة التربية والتعليم، حرصاً على الالتزام بمبادئ البحث الأخلاقي.

تم تحديد مجتمع الدراسة الذي شمل مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في طوباس، إضافة إلى أعضاء لجنة الطوارئ. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية تم اختيارها من بين المشاركين الذين يمتلكون خبرة عملية وتجارب مباشرة مرتبطة بموضوع الدراسة، مع مراعاة تنوع العناوين التعليمية في المراحل الأساسية والثانوية.

بناءً على مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، تم تطوير أداة البحث المتمثلة في أسئلة مقابلة شبه منظمة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة للتحقق من وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة وصولاً إلى النسخة النهائية.

بعد ذلك، تم التواصل مع المشاركين لتحديد مواعيد المقابلات وتوضيح أهداف الدراسة، مع التأكيد على السرية والخصوصية وحماية بيانات المشاركين. أُجريت معظم المقابلات وجهاً لوجه في بيئة مناسبة ومريحة، بينما أُجريت مقابلتان عبر الاتصال الهاتفي وواتساب باستخدام خاصية التسجيل الصوتي، وتم تسجيل جميع المقابلات وتفرغها بدقة للحفاظ على دقة البيانات.

تم تحليل البيانات باستخدام منهج التحليل الموضوعي، مروراً بالمراحل التالية: الاستماع المتكرر للمقابلات، القراءة المتعمقة، الترميز، تصنيف الرموز، واستخلاص الأفكار المشتركة والموضوعات الرئيسية. لتعزيز مصداقية الدراسة وثباتها، تمت مراجعة النتائج مع المشاركين للتحقق من توافقها مع تجاربهم، إضافة إلى الاستعانة بتقييم الأقران، لضمان موثوقية النتائج وقابليتها للاعتماد.

## 2.11 أسئلة المقابلة

1. ما هو دورك كمدير/مديرة مدرسة عند مواجهة الأزمات؟ وكيف تقوم بقيادة فريقك خلال هذه الأوقات؟ هل يمكنك وصف أمثلة عملية؟
2. عندما تسمعون مصطلح 'المرونة التنظيمية'، ماذا يعني لكم؟ وكيف تساهم برأيكم في تعزيز الإدارة المدرسية وإدارة الأزمات؟
3. يرجى وصف أي أزمات سبق أن واجهتموها في المدرسة، وكيف تم التعامل معها في البداية، وما الدروس المستفادة من تلك التجارب؟
4. ما هي أبرز القرارات المرنة التي اتخذتموها أثناء الأزمات وكان لها أثر إيجابي؟ وما السمات القيادية التي ترونها ضرورية في مثل هذه الظروف؟
5. ما الأدوات أو الأساليب أو السياسات التي تستخدمونها لتعزيز المرونة التنظيمية في المدرسة؟ وهل لديكم أمثلة واقعية؟

6. كيف يتم اتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة؟ وهل تختلف آلية اتخاذ القرار أثناء الأزمة؟ وما مدى مشاركة المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور في هذه العملية؟
7. كيف تكتفون الخطط المدرسية أو الأنظمة الإدارية لتناسب طبيعة الأزمة؟ وهل لديكم خطة طوارئ محدثة؟ كيف يتم التدريب عليها وتقييم فعاليتها تنفيذها؟
8. ما التحديات أو المعوقات التي تواجهكم عند محاولة تطبيق المرونة التنظيمية، سواء كانت داخلية مثل البيروقراطية أو ثقافة العمل الجماعي، أو خارجية مثل ضعف التنسيق مع الوزارة؟
9. كيف تتعاملون مع المعلومات الخاطئة أو الشائعات خلال الأزمات؟ وهل يتم تقييم الأثر وتحديث الإجراءات بعد انتهاء الأزمة؟
10. ما المقترحات التي ترونها ضرورية لتعزيز مرونة المدارس على مستوى المدرسة، المديرية، أو الوزارة؟ وكيف يتم تفويض المسؤوليات لضمان استجابة فعالة؟

## الفصل الثالث

### عرض نتائج الدراسة

يقدم هذا الفصل عرضًا تحليليًا لنتائج الدراسة النوعية المستندة إلى المقابلات التي تم إجراؤها مع مديري ومديرات المدارس وأعضاء لجنة الطوارئ في مديرية التربية والتعليم - طوباس، وذلك للإجابة عن الأسئلة الفرعية الأربعة للدراسة. وقد تم تصنيف النتائج في ضوء أنماط متكررة وذات دلالة ظهرت في استجابات المشاركين، وعكست فهمًا عميقًا لواقع إدارة الأزمات المدرسية. تناول الفصل مظاهر إسهام المرونة التنظيمية، ودور الإدارة المدرسية، واستراتيجيات التعامل الفعّال مع الأزمات، والمعوقات التي تحد من تفعيل المرونة. كما تميز العرض بإدماج اقتباسات مباشرة دعمت النتائج الميدانية، ما أضفى على التحليل بعدًا واقعيًا وموثوقًا. ويُختتم الفصل بجدول تلخيصي يربط بين الأسئلة الفرعية والأنماط الرئيسية المستخلصة، في محاولة لتقديم رؤية شاملة ومتكاملة لموضوع الدراسة.

#### 3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 3.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم \_ طوباس؟

لقد أجب عن السؤال الذي نصه: "ما دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم - طوباس؟"، كلٌّ من السؤال الأول والذي نصه: "ما هو دورك كمدير/مديرة مدرسة عند مواجهة الأزمات؟ وكيف تقوم بقيادة فريقك خلال هذه الأوقات؟ هل يمكنك وصف أمثلة عملية؟"، والسؤال الثاني والذي نصه: "عندما تسمعون مصطلح 'المرونة التنظيمية' ماذا يعني لكم؟ وكيف تساهم برأيكم في تعزيز الإدارة المدرسية وإدارة الأزمات؟"، وكذلك السؤال الرابع والذي نصه:

"ما هي أبرز القرارات المرنة التي اتخذتموها أثناء الأزمات وكان لها أثر إيجابي؟ وما السمات القيادية التي ترونها ضرورية في مثل هذه الظروف؟"، والسؤال الخامس والذي نصه: "ما الأدوات أو الأساليب أو السياسات التي تستخدمونها لتعزيز المرونة التنظيمية في المدرسة؟ وهل لديكم أمثلة واقعية؟"، وأخيراً السؤال السابع والذي نصه: "كيف تكيفون الخطط المدرسية أو الأنظمة الإدارية لتناسب طبيعة الأزمة؟ وهل لديكم خطة طوارئ محدثة؟ كيف يتم التدريب عليها وتقييم فعاليتها تنفيذها؟"، حيث تكاملت الإجابات على هذه الأسئلة لتشكل النتيجة النهائية للسؤال الأول.

أظهرت استجابات مديري المدارس وأعضاء لجنة الطوارئ في مديرية التربية والتعليم - طوباس أن المرونة التنظيمية تمثل عاملاً محورياً في تمكين الإدارة المدرسية من مواجهة الأزمات بفعالية وكفاءة. وقد تبلورت النتائج في أربعة أنماط رئيسية:

## 1. الجاهزية والتخطيط الاستباقي

أكد معظم المشاركين أن المرونة التنظيمية تعزز قدرة المدارس على التخطيط المسبق للأزمات وتوقع السيناريوهات المحتملة. وأوضح جميل أن: "المؤسسة التي تتميز بالمرونة التنظيمية تكون غالباً ناجحة لأنها تتعامل مع الأزمات وفق حجم المشكلة وأبعادها، مما يضمن الوصول إلى حلول تناسب جميع الأطراف".

كما أشارت مريم إلى أن الإجراءات المرنة تساعد في إعادة ترتيب الأولويات وتوزيع المهام بسهولة، مما يساهم في الاستعداد السريع لأي طارئ.

## 2. الاستجابة السريعة واتخاذ القرار الفعال

تتجلى أهمية المرونة التنظيمية في تمكين المدارس من اتخاذ قرارات سريعة وواقعية أثناء الأزمات. وأوضحت عائشة أن: "المرونة التنظيمية تجعل إدارة الأزمات أكثر فاعلية لأنها تمنح المؤسسات القدرة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة، وتعديل الخطط بما يتناسب مع الموقف".

وأشار حمزة إلى أن المرونة تسمح بإعادة توزيع الموارد وترتيب الأولويات بشكل مرن، مما يقلل من آثار الأزمات.

### 3. التكيف مع المتغيرات والسياسات الجديدة

أكدت أسماء على قدرة المرونة التنظيمية على إعادة صياغة السياسات والخطط بسرعة لتواكب المستجدات، مشيرة إلى تجربة أزمة كورونا، حيث تم تعديل الأنظمة لتطبيق التعليم عن بُعد وضمان استمرار العملية التعليمية. كما بينت انصاف أن المرونة التنظيمية توفر حلاً بديلاً لأي تهديد مفاجئ، مما يحافظ على استمرارية العمل التربوي.

### 4. التدريب، التقييم، والخطط البديلة

أظهرت ردود المشاركين أن وجود طاقم مدرب على المرونة التنظيمية يسهم في تقليل المخاطر الناتجة عن الأزمات. وأكدت إيمان أن: "وجود طاقم مدرب على المرونة التنظيمية يزوده بالمهارات اللازمة للتصرف في المواقف المفاجئة، مما يقلل من الأضرار المحتملة على الطلاب والمدرسة".

كما شدد معين على أهمية تصنيف الخطط إلى وقائية وعلاجية، إضافة إلى ضرورة التقييم المستمر لاستخلاص الدروس من كل أزمة. أما أمين، فأشار إلى أن تقسيم المديرية إلى ستة عناوين والتعامل مع كل عنقود وفق خصوصيته يعكس تطبيقاً عملياً للمرونة التنظيمية.

### الخلاصة

تشير النتائج إلى أن المرونة التنظيمية تسهم بشكل جوهري في تعزيز كفاءة الإدارة المدرسية أثناء الأزمات، من خلال توفير بيئة إدارية قادرة على التكيف السريع، إعادة توزيع الموارد، وضع خطط بديلة، والتقييم المستمر للأحداث. وقد اتفق جميع المشاركين على أن المرونة لا تعني العشوائية، بل التخطيط المدروس، التدريب المسبق، وسرعة اتخاذ القرار بناءً على البيانات المتاحة.

### 3.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات؟

لقد أجاب عن هذا السؤال، الذي نصه: "إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات؟"، كلٌّ من السؤال الأول والذي نصه: "ما هو دورك كمدير/مديرة مدرسة عند مواجهة الأزمات؟ وكيف تقوم بقيادة فريقك خلال هذه الأوقات؟ هل يمكنك وصف أمثلة عملية؟"، والسؤال الثالث والذي نصه: "يرجى وصف أي أزمات سبق أن واجهتموها في المدرسة، وكيف تم التعامل معها في البداية. وما الدروس المستفادة من تلك التجارب؟"، وكذلك السؤال الرابع والذي نصه: "ما هي أبرز القرارات المرنة التي اتخذتموها أثناء الأزمات وكان لها أثر إيجابي؟ وما السمات القيادية التي ترونها ضرورية في مثل هذه الظروف؟"، والسؤال السادس والذي نصه: "كيف يتم اتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة؟ وهل تختلف آلية اتخاذ القرار أثناء الأزمة؟ وما مدى مشاركة المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور في هذه العملية؟"، إضافة إلى السؤال السابع والذي نصه: "كيف تكيفون الخطط المدرسية أو الأنظمة الإدارية لتتناسب طبيعة الأزمة؟ وهل لديكم خطة طوارئ محدثة؟ كيف يتم التدريب عليها وتقييم فعاليتها تنفيذها؟". وقد تكاملت الإجابات على هذه الأسئلة لتعكس أن الإدارة المدرسية تمثل محور القيادة والتخطيط في مواجهة الأزمات التعليمية، من خلال القيادة التنظيمية، والتواصل المجتمعي، والتخطيط المستمر، والجوانب الفنية الوقائية التي تضمن استمرارية العملية التعليمية وتقليل المخاطر.

أظهرت نتائج المقابلات أن الإدارة المدرسية تمثل محور القيادة والتخطيط في مواجهة الأزمات التعليمية، حيث أكد جميع المشاركين أن دور المدير لا يقتصر على الإشراف الإداري، بل يمتد إلى القيادة الاستراتيجية، وبناء شبكة دعم داخلية وخارجية لضمان استمرارية العملية التعليمية. وقد برزت من الاستجابات أربعة محاور رئيسية:

## 1. القيادة الإدارية والتنظيمية

فمثلاً أشار جميل إلى أن دوره يتمثل في "تسهيل عمل المعلمين وتمكينهم من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية"، وذلك عبر "التخطيط الجيد، وتلبية المتطلبات، وبناء علاقات إنسانية جيدة، ومتابعة تحصيل الطلاب وتوفير بيئة مدرسية آمنة ومحفزة". هذه النظرة تعكس إيماناً بأن التحضير المسبق والتطوير المستمر أساس لمواجهة الأزمات.

أما انصاف فقد أكدت أن "وجودها كمديرة يُعد أساسياً في نجاح العملية التعليمية"، مشيرة إلى أنها تتحمل مسؤوليات إدارية وتربوية متعددة لضمان "بيئة تعليمية محفزة ومثمرة"، مما يدل على إدراكها لدورها القيادي في إدارة الأزمات عبر بيئة داعمة.

من جانبها، أوضحت فائزة أن دورها يتمثل في العمل "كميسر ومشرف ومقيم وقائد تربوي"، ووصفت إدارتها بأنها تسعى لتعزيز "جودة تعلم الطلبة وتحقيق رسالة المدرسة"، في إشارة إلى الدور الاستراتيجي الذي تضطلع به الإدارة في الأوقات الحرجة.

## 2. التنسيق والتواصل المجتمعي

أما أسماء فوصفت نفسها بأنها مسؤولة عن "تعزيز التنسيق بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والإشراف على الأنشطة وتطوير البرامج"، موضحة كيف أن هذا الدور يشمل عناصر رئيسية لإدارة الأزمات مثل التنسيق والتطوير والتواصل المجتمعي.

وبدورها أشارت عائشة إلى أهمية النشاطات التي ساهمت في تحسين التحصيل وبناء الثقة لدى الطالبات، مما ساعد في "صقل شخصياتهن وزيادة تميزهن"، ما يبرهن على دور القيادة المدرسية في بناء مرونة نفسية وسلوكية تُسهم في التصدي للأزمات.

ووفقاً لحمزة، فإن المدير هو "القائد الذي يشرف على كل الجوانب الإدارية والتعليمية"، وأكد على أهمية "تحفيز المعلمين، وضمان البيئة التعليمية المناسبة، والتواصل مع المجتمع"، وهي مكونات حيوية لإدارة فعّالة للأزمات.

أما جميلة فقد لخصت دور الإدارة بالقول إن المدير هو "حجر الأساس في المدرسة"، باعتباره "المسؤول عن تحديد ثقافتها وسير العملية التربوية"، وبأنه "الداعم الأول والأخير لكل شخص فيها"، ما يشير إلى مركزية دوره في إدارة الأزمات.

ووصفت دلال نفسها بأنها "حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية"، مؤكدة على دعم الطاقم، وتحفيز الطالبات، ومتابعة التحصيل الأكاديمي، مما يعكس دوراً متكاملًا في الاستجابة للأزمات من خلال تقوية البنية الداخلية للمدرسة.

أوضحت مريم أن الإدارة أثناء الأزمات تتطلب "الحكمة في اتخاذ القرار"، وأن دورها يتمثل في "ضبط وتنظيم العملية التعليمية والتواصل مع أولياء الأمور"، مما يعزز من قدرة المدرسة على مواجهة الأزمات بهدوء وتنظيم.

أما إيمان، فقد اعتبرت أن المدير يجب أن يكون لديه خطة مسبقة، وقالت: "الأصل إنه يكون مدير المدرسة في عنده خطة لإدارة الأزمات"، مشيرة إلى أهمية التحليل البيئي والتخطيط المسبق والوضوح في توزيع الأدوار بين المعلمين.

### 3. التخطيط المستمر والتقييم

كما أوضح معين أن فعالية الإدارة المدرسية في الأزمات ترتبط بامتلاكها لنوعين من الخطط، هما: الخطط الوقائية والخطط العلاجية، حيث قال: "أهم شيء في الخطط. ممكن نقسمها لنوعين. هي خطط وقائية

وخطط علاجية". وهذا التصنيف يعكس منهجية إدارية متكاملة، إذ تُعنى الخطط الوقائية بتقليل احتمالية حدوث الأزمة أو آثارها، في حين تستهدف الخطط العلاجية التعامل مع تداعيات الأزمة بعد وقوعها.

#### 4. الجوانب الفنية والوقائية للأبنية المدرسية

تتجلى مساهمة الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات - كما يوضح عثمان - من خلال تبني نهج وقائي واستباقي يركّز على توفير بيئة مدرسية آمنة ومجهزة لتقليل المخاطر قبل أن تتحول إلى أزمات فعلية. فالإدارة المدرسية، من وجهة نظره، لا تقتصر مهامها على الإجراءات التربوية والإدارية المعتادة، بل تمتد لتشمل مسؤوليات فنية وبنائية دقيقة تسهم بشكل مباشر في حماية الطلبة والطواقم أثناء الظروف الطارئة. ويُبرز عثمان هذا الدور حين يقول:

"إحنا في ما يخص الأبنية دائماً نهتم أن يكون توفير البيئة آمنة وجاذبة".

وينطلق هذا الحرص من إدراك أن كثيراً من المشكلات الطارئة يمكن تجنبها مسبقاً من خلال تفقد المرافق والبنى التحتية للمدرسة بشكل منتظم. ويعدّد في حديثه سلسلة من الإجراءات التي يتم تنفيذها ضمن هذا الإطار، مثل متابعة "الأسطح، المزاريب، المصارف، شبكات الكهرباء والمياه، والوحدات الصحية"، بالإضافة إلى التأكد من سلامة البوابات الخارجية وتثبيتها، والتخلص من أي مخلفات بناء أو أتربة قد تُراكم ضغطاً خطراً على الجدران الاستنادية. كما يشير إلى ضرورة تفقد "فواصل التمدد" و"المادات الجانبية" والكشف عن أي تصدعات في الأساسات، مؤكداً أهمية تركيب "مانعة صواعق" لحماية الأبنية والطلبة على حد سواء.

ومن جهة أخرى، يؤكد عثمان أن الإدارة المدرسية لا تتحرك بشكل منفرد في مواجهة الأزمات الفنية، بل تعمل ضمن تنسيق دائم مع قسم الأبنية في المديرية، إذ إن أي إجراء يتعلق بالبناء أو الصيانة يجب أن يتم بالتشاور الفني، لضمان الوصول إلى حلول سليمة ومعايير معتمدة. يقول في هذا السياق:

"احنا في مجال عملنا، بخصوص أي عمل، لازم يرجعوا لقسم الأبنية ويشاورونا فيه، عشان نعطيهم الحلول الفنية والمتابعة، بحيث نحصل على المواصفات الفنية المطلوبة."

### الخلاصة

تشير النتائج إلى أن الإدارة المدرسية تسهم بفاعلية كبيرة في مواجهة الأزمات عبر أربع محاور أساسية: القيادة الإدارية والتنظيمية، التنسيق والتواصل مع المجتمع المحلي، والتخطيط الوقائي المبني على خطط مرنة وتقييم مستمر والجوانب الفنية والوقائية للأبنية المدرسية. كما تؤكد النتائج على أهمية البنية التحتية المدرسية الآمنة، ودور المدير في بناء ثقافة مؤسسية تعزز الجاهزية والاستجابة السريعة.

### 3.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما الآليات الأكثر فاعلية التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها عند مواجهة الأزمات؟

لقد أجاب عن هذا السؤال، الذي نصه: "ما الآليات الأكثر فاعلية التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها عند مواجهة الأزمات؟"، كلٌّ من السؤال الخامس والذي نصه: "ما الأدوات أو الأساليب أو السياسات التي تستخدمونها لتعزيز المرونة التنظيمية في المدرسة؟ وهل لديكم أمثلة واقعية؟"، والسؤال السادس والذي نصه: "كيف يتم اتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة؟ وهل تختلف آلية اتخاذ القرار أثناء الأزمة؟ وما مدى مشاركة المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور في هذه العملية؟"، وكذلك السؤال السابع والذي نصه: "كيف تكيفون الخطط المدرسية أو الأنظمة الإدارية لتناسب طبيعة الأزمة؟ وهل لديكم خطة طوارئ محدثة؟ كيف يتم التدريب عليها وتقييم فعاليتها تنفيذها؟"، والسؤال الثامن والذي نصه: "ما التحديات أو المعوقات التي تواجهكم عند محاولة تطبيق المرونة التنظيمية سواء كانت داخلية مثل البيروقراطية أو ثقافة العمل الجماعي، أو خارجية مثل ضعف التنسيق مع الوزارة؟"، إضافةً إلى السؤال التاسع والذي نصه: "كيف تتعاملون مع المعلومات الخاطئة أو الشائعات خلال الأزمات؟ وهل يتم تقييم الأثر وتحديث الإجراءات بعد

انتهاء الأزمة؟ والسؤال العاشر الذي نصه " . ما المقترحات التي ترونها ضرورية لتعزيز مرونة المدارس على مستوى المدرسة، المديرية، او الوزارة ؟ وكيف يتم تفويض المسؤوليات لضمان استجابة فعالة؟".

وقد تكاملت الإجابات على هذه الأسئلة لتبرز أن الآليات الأكثر فاعلية تركز على التخطيط المسبق وبناء فرق طوارئ متخصصة، والتوازن بين التكيف النفسي والإداري، وترتيب الأولويات وإشراك المجتمع المحلي، إلى جانب التعلم من الخبرات السابقة وتطوير خطط بديلة مرنة مدعومة بالتدريب والتقييم المستمر .

أظهرت استجابات مديري ومديرات المدارس وأعضاء لجنة الطوارئ أن التعامل الفعال مع الأزمات يتطلب نهجاً شاملاً يجمع بين التخطيط المسبق، بناء فرق متخصصة، تعزيز المرونة التنظيمية، والتواصل المستمر داخلياً وخارجياً. وقد انبثقت من البيانات عدة أنماط رئيسية:

### 1. أهمية التخطيط المسبق وبناء فرق طوارئ

في ضوء استجابات مديري ومديرات المدارس حول التعامل الفعال مع الأزمات، لوحظ وجود تركيز مشترك على ضرورة التخطيط المسبق وإنشاء فرق طوارئ متخصصة، إضافة إلى تعزيز التواصل والتعاون على المستويين الداخلي والخارجي للمدرسة.

فقد أكد جميل، أن نجاح إدارة الأزمات يعتمد بصورة كبيرة على التحضير المبكر والتخطيط التنظيمي العملي، حيث قال:

" ان جوهر التعامل مع الأزمات يكمن في الاستعداد المبكر والتنظيم العملي. حيث قال: "حتى نتعامل مع الأزمات بفاعلية لازم نحط خطط طوارئ مرنة و تدريب الفريق على التعامل مع الأزمات... ولازم نعمله هو نفقد الأدوات اللازمة للتعامل مع الكوارث مثل التأكد من وجود وصلاحية مواد الإسعاف أو المواد الغذائية". هذا التصور يُبرز اعتماد المدير على الوقاية اللوجستية والاستعدادات المادية، إلى جانب بناء جاهزية الفريق المدرسي لمواجهة الطوارئ بثقة ودراية".

## 2. التكيف النفسي والإداري

سلط بعض المشاركين الضوء على أهمية التوازن بين الجانبين النفسي والإداري في التعامل مع الأزمات المدرسية، فقد اعتبرت انصاف أن الخطوة الأولى نحو إدارة فعّالة تبدأ من التقبل النفسي لما يحدث، ومن ثم الانطلاق نحو خطوات عملية مدروسة. وقد عبّرت عن ذلك بقولها " تقبل الأزمة و نحاول نتكيف معها " وهو ما يعكس فهماً لأهمية الإدارة النفسية للأزمات داخل البيئة المدرسية. تتابع أنصاف بالإشارة إلى ضرورة تشكيل فريق طوارئ وتدريبهم إن أمكن والتفكير بحلول إبداعية تساعد في حل الأزمة أو التقليل من شأنها، وهذا يدل على تبنيها نهجاً تشاركياً وابتكارياً في التعامل مع الأزمات، يجمع بين التهيئة النفسية وتفعيل الكفاءات الإدارية.

## 3. ترتيب الأولويات والمشاركة المجتمعية

يُظهر نمط ترتيب الأولويات والمشاركة المجتمعية وعياً إدارياً وإنسانياً عالياً من قبل مديري ومديرات المدارس في كيفية التعامل مع الأزمات داخل البيئة المدرسية. من جانبها، تُظهر فائزة وعياً دقيقاً بترتيب الأولويات عند حدوث الأزمات، حيث أكدت على أن "السلامة العامة أولاً يليه التعليم"، وهو ما يعكس ترتيباً استراتيجياً عقلانياً في التعامل مع التهديدات. كما شددت على أهمية "العمل الجماعي وإشراك جميع الجهات المعنية من معلمين وطلاب وأولياء الأمور"، ما يدل على إيمانها العميق بالمشاركة المجتمعية والتكامل الوظيفي كمدخل أساسي لحل الأزمات.

في حين قدّمت أسماء تصوراً متماسكاً يغطي المراحل الثلاث لإدارة الأزمات: قبلها وأثناءها وبعدها. فقد قالت: "من خلال التخطيط المسبق ووضع خطط طوارئ واضحة يتضمن مختلف السيناريوهات... وتشكيل فريق مختص لإدارة الأزمات... والتواصل الفعال مع جميع الأطراف... وإجراء تقييم شامل للأداء واستخلاص الدروس المستفادة". هذا الطرح يبرهن على تبنيها لنهج علمي واستراتيجي، يُراعي جاهزية السيناريوهات المتوقعة، ويُركز على التقييم المستمر والتعلم المؤسسي بعد كل أزمة.

من جانبها، تُضيف عائشة بُعدًا إنسانيًا واجتماعيًا إلى الاستجابة المدرسية للأزمات، حيث تؤمن بأن العمل لا يقتصر على الجانب الإداري، بل يجب أن يشمل الاحتواء النفسي والتواصل المجتمعي. وقد عبّرت عن ذلك بقولها: "أنا بجمع مع فريق الطوارئ و بوزع المسؤوليات كل حسب اختصاصه و ممكن ألجأ للمجتمع المحلي لمساعدتنا، وبحاول قدر الإمكان ما أثير الذعر بين الطالبات والمعلمات وبتعاون مع المرشدة التربوية لتنفيذ أنشطة ترفيحية". هذه الاستجابة تُشير إلى فهمها لدور المدير كقائد إنساني، يُعطي الأولوية للتهدئة النفسية وتخفيف التوتر، بالتوازي مع اتخاذ التدابير الإدارية. كما يبرز في حديثها أهمية دراسة آثار الأزمة بعد انتهائها، حيث تقول: "بندرس حجم الخسائر والضرر وبنفكر كيف ممكن نعوضها سواء كان مادي أو تعليمي"، ما يدل على تفكير تعويضي واستدراكي لتعويض الفاقد.

في المقابل، يلفت حمزة الانتباه إلى تحدٍ شائع خلال الأزمات، وهو الهلع والتسرع، إلا أنه يشدد على أهمية التحلي بالهدوء والتحكم بردود الفعل. يقول: "احنا بالعادة بصيينا هلع وخوف عند حدوث أي أزمة ولكن لازم نعمل عكس هيك لازم نتحلى بالهدوء ونفهم الأزمة بشكل جيد"، ما يعكس إدراكه لأهمية الاتزان الانفعالي كأساس للاستجابة الرشيدة. كما يوضح أن الفعالية تتطلب جمع المعلومات الدقيقة من مصادر متخصصة و"توخذ قرارات سريعة لأنه أي تأخر ما بكون لصالحنا"، وهو بذلك يُبرز دور السرعة المقننة واتخاذ القرار الفوري كمكوّنين حاسمين في إدارة الأزمات.

وتؤكد جميلة على أن التعامل مع الأزمات لا ينجح بجهد فردي، بل يحتاج إلى تضافر الجهود وتعاون جميع عناصر المدرسة. تقول: "من خلال التفكير الجيد والتخطيط الجيد وتضافر جهود الجميع من مدير من نائب مدير من معلمين من لجان في المدرسة لجان مختلفة ومرشد تربوي"، ما يدل على قناعتها بأن العمل الجماعي والتناغم المؤسسي هو ما يُمكن المؤسسة من الصمود. إنها تُسلط الضوء على أن فعالية الإدارة في الأزمات مرتبطة مباشرة بتنسيق داخلي شمولي وتشاركي.

#### 4. التعلم من الخبرات السابقة

تبرز استجابات المشاركين وعياً عميقاً بأهمية الخبرات السابقة في إدارة الأزمات المدرسية، حيث يُنظر إلى التجربة الماضية كأداة فعالة لبناء خطط مستقبلية واستجابات وقائية. فقد أجمعت العديد من الآراء على أن التعامل الفعال مع الأزمات لا يبدأ لحظة وقوعها، بل ينطلق من تراكم معرفي وتجريبي سابق، يتم تحليله واستثماره لبناء سيناريوهات واقعية وخطط طوارئ دقيقة.

وتقاطع كل من دلال ومريم في التركيز على الاستفادة من الأزمات السابقة والتجارب الخارجية من أجل تعزيز الجاهزية، وهو ما عبرت عنه دلال بقولها: "بمر علينا بشكل مستمر أزمات أو ممكن نسمع عنها في بلدان مختلفة هون لازم نستفيد من الدروس والعبر و نجهز أنفسنا لمثل هاي الأزمات بالتخطيط السليم وإعداد سيناريوهات محتملة ونوخذ إجراءات وقائية لإيقاف الأزمة"، وهو نفس ما عبرت عنه مريم بنفس الكلمات تقريباً، مما يعكس اتفاقاً في التوجه نحو التعلم من الخبرة كمدخل للتخطيط الوقائي، وإدراكاً لأهمية الإدارة الاستباقية التي لا تنتظر وقوع الأزمة بل تتعامل معها عبر تصور منهجي مبني على مواقف سابقة.

ومن جانبها، تبرز إيمان في حديثها وعياً متقدماً بطبيعة الأزمات وطرق التعامل الفعال معها، مؤكدة على أن فعالية الإدارة المدرسية تقوم على أسس تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقييم، حيث قالت: "الأصل إنه يكون مدير المدرسة في عنده خطة لإدارة الأزمات... وبالتالي يكون مسبقاً محدد مثلاً الأدوار، وشو ممكن يتصرف". كما شددت على أهمية وجود بدائل وخطط مرنة قائلة: "المرونة تعني أن يكون فعلاً في مرونة للتغيير، ويكون في بدائل... في حال ما زبط هذا التصرف، ممكن أستخدم الخطة (B) مثلاً"، مؤكدة على ضرورة ضبط الأعصاب قائلة: "إذا ارتبك المدير، بيربك كل اللي حواليه... لازم يضبط حاله ويضبط أعصابه". واستعرضت من تجربتها خلال أزمة كورونا أهمية التنظيم وتوزيع المهام، قائلة: "أنا دايمًا بحكي للمعلمات إنه لما بنوزع الشغل بننجح"، كما أوضحت كيف تعاملت مع مواقف طارئة كدخول الجيش، قائلة: "متفقين أنا والمعلمات إنه ما نخبر البنات حتى ما يصير نوع من الهلع"، وأضافت: "تحديد جملة

موحدة تُنقل للطالبات لضبط الشائعات". واختتمت تجربتها بالتأكيد على أهمية التقييم بعد كل أزمة: "بعد الأزمة عادة أنا بقعد مع المعلمات... ونقيم الوضع: شو صار؟ شو المشكلة؟ شو ممكن نعمل بعدين؟".

وفي سياق مؤسسي أوسع، كشفت استجابات فريق مديرية التربية والتعليم في طوباس عن رؤية متكاملة تنطلق من الإجراءات المنظمة وتصل إلى التقييم والتحسين. فقد أوضح خالد أن "هناك مجموعة من الإجراءات التي اتخذتها مديرية التربية والتعليم لمواجهة هذه التحديات بالإضافة إلى أنه يكون عنا إدارة الأزمة بشكل سليم"، مشيراً إلى أهمية وجود هيكلية وخطط مسبقة.

ومن جهته، ركز علي على خصوصية كل منطقة ومرونتها التنظيمية، فقال: "كل عنقود متعامل معه بخصوصيته... إلا إذا كانت المنطقة كاملة شاملة يكون تعميم على الجميع"، وأضاف أن "كل مدرسة فيها كمان داخلها لجنة اللجنة هناك بتتبع هاي الأمور"، موضحاً أن الشراكة المجتمعية كانت حاضرة أيضاً: "كنا نتعاون مع المؤسسات أساس نتساعد في عملية الإخلاءات". وأبرز علي أهمية التفكير غير التقليدي، مؤكداً: "انك تعرض فكرة جديدة وتغيير جديد"، وختم بقوله: "برنامج طوارئ مرن يتفاعل مع الواقع داخل وخارج المدينة".

أما معين، فقد ربط بين الجاهزية التكنولوجية والمرونة في التعامل مع الأزمات، فقال: "دورنا الأساسي في موضوع لجنة الطوارئ هو التأكيد من جاهزية النظام التعليمي الإلكتروني"، مضيفاً: "الجاهزية مدام موجودة أعتقد بيصير سهولة في التعامل مع أي ظرف قاعد بيصير"، مشيراً إلى أن "المعلمين تم تدريبهم... والمدراء إحنا دربناهم". وشدد على أهمية التنظيم حتى في حالات الطوارئ بقوله: "حتى الطوارئ بحاجة إلى تنظيم... فيه، plan A، plan B plan C"، كما أكد على "سرعة اتخاذ القرار والاستقرار الإداري"، وأبرز وجود "خطط وقائية وخطط علاجية"، وختم بتأكيد: "موضوع التقييم مهم كثير... يكون في دروس مستفاد".

ويطرح نعيم تصورًا متكاملًا لإدارة الأزمات، يعتمد على خطط طوارئ خاصة بكل مدرسة، حيث قال: "الخطة البديلة... كل مدرسة فيها خطط طوارئ لأنها تختلف عن المدرسة الأخرى"، وأوضح: "لجنة المديرية بتجمع خطط الطوارئ من المدارس"، مؤكدًا أن "أي مرونة تنظيمية الأصل تكون ضمن إطار". كما شدد على أهمية وجود بروتوكول عام يسهل اتخاذ القرار، قائلًا: "إذا فيه بروتوكول عام متفق عليه من الهيئة بشكل عام هذا يسهل اتخاذ القرار بشكل موضعي وسريع". وأضاف أن التفويض هو عنصر حاسم، موضحةً: "كلمة التفويض هذه هي كلمة معبرة عما يحدث... التوزيع والتفويض بسهل العمل وإنجازته بأقل الوقت وجهد وتكلفة"، ومشيرًا إلى أن "أحياناً لما بيكون فيه حدث ما... يتم جمع المعلومات واتخاذ القرار المناسب بهذا الصدد". كما أكد على أهمية أدوات التواصل الرقمية: "أي شيء يتم التواصل عبر الصفحة مباشرة... وأحياناً يضطر مثلاً مدير العام للتواصل شخصياً مع مدير المدرسة لتقييم الموقف". وفي جانب التفويض بعد الأزمة، أشار إلى إشراك المجتمع بقوله: "خلي الأهالي يشاركونا في موضوع الفاقد التعليمي"، وأن القرار يمر بمراحل تبدأ بـ "استمزاز آراء أصحاب الشأن"، وتنتهي بـ "اتخاذ القرار بناء على تقييم الموقف".

وفي مستوى البنية التحتية، يرى عثمان أن الجاهزية المادية للمدرسة هي الخط الدفاعي الأول، حيث قال: "إحنا في ما يخص الأبنية دائماً نهتم أن يكون توفير البيئة آمنة وجاذبة"، مشيرًا إلى تفقد كل التفاصيل الفنية: "تفقد المرافق بشكل عام... المزاريب، الساحات، الشبكات، الكهرباء والمي"، و"البوابات الخارجية تكون مثبتة بشكل مناسب". كما أضاف: "إذا في مواد بناء أو مخلفات بناء موجودة... يجب التخلص منها"، وشدد على متابعة الحفر والفواصل قائلًا: "نتأكد أنه تكون مغلقة بشكل مناسب حتى إنها لا تأثر على المرفق المدرسي". وأوضح أيضًا أهمية التواصل الفني حتى خلال الأزمات: "عن طريق التليفون... بتواصل مع المهندسة اللي معاي بالقسم"، وأكد وجود مرونة في العمل: "ممكّن إنجاز العمل من خلال البيت".

## الخلاصة

أظهرت استجابات المشاركين أن التعامل الفعّال مع الأزمات المدرسية يتطلب مزيجًا من التخطيط المسبق، وتشكيل فرق طوارئ مدربة، وتعزيز المرونة التنظيمية والجاهزية النفسية والإدارية. كما برزت أهمية ترتيب الأولويات، والاحتواء الانفعالي، والتواصل الداخلي والخارجي الفعّال، إضافة إلى التعاون مع المجتمع المحلي. وأكد المشاركون على ضرورة التعلم من الأزمات السابقة وبناء خطط وقائية وبدلية بناءً على التجارب المتراكمة. وشددت الاستجابات على أن التقييم بعد كل أزمة يمثل حلقة مهمة في تحسين الأداء المستقبلي واستدامة الجاهزية المؤسسية.

### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما أبرز التحديات التي تعيق تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية؟

لقد أجب عن هذا السؤال، الذي نصه: "ما أبرز التحديات التي تعيق تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية؟"، كلٌّ من السؤال الثامن والذي نصه: "ما التحديات أو المعوقات التي تواجهكم عند محاولة تطبيق المرونة التنظيمية سواء كانت داخلية مثل البيروقراطية أو ثقافة العمل الجماعي، أو خارجية مثل ضعف التنسيق مع الوزارة؟"، والسؤال الثالث والذي نصه: "يرجى وصف أي أزمات سبق أن واجهتموها في المدرسة، وكيف تم التعامل معها في البداية. وما الدروس المستفادة من تلك التجارب؟"، وكذلك السؤال الخامس والذي نصه: "ما الأدوات أو الأساليب أو السياسات التي تستخدمونها لتعزيز المرونة التنظيمية في المدرسة؟ وهل لديكم أمثلة واقعية؟"، والسؤال السابع والذي نصه: "كيف تكييفون الخطط المدرسية أو الأنظمة الإدارية لتناسب طبيعة الأزمة؟ وهل لديكم خطة طوارئ محدثة؟ كيف يتم التدريب عليها وتقييم فعالية تنفيذها؟". وقد تكاملت الإجابات على هذه الأسئلة لتكشف عن وجود معوقات إدارية وتنظيمية متجسدة في البيروقراطية والمركزية، ومعوقات بشرية وثقافية ترتبط بالمقاومة للتغيير وضعف الوعي، ومعوقات مادية وتقنية تتعلق بقلة الموارد والجاهزية التكنولوجية، إضافة إلى معوقات خارجية وبيئية مثل الاجتياحات والظروف الطبيعية الصعبة.

كشفت استجابات مديري ومديرات المدارس، وأعضاء لجنة الطوارئ، عن وجود مجموعة من المعوقات المتداخلة التي تحد من فاعلية المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية. ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربعة محاور رئيسية: المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات البشرية والثقافية، المعوقات المادية والتقنية، والمعوقات الخارجية المرتبطة بالبيئة المحيطة.

## 1. المعوقات الإدارية والتنظيمية

يُشير جميل إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية في البيئة المدرسية تتمثل في البيروقراطية وتقليص الصلاحيات. إذ يقول: "في معوقات كثيرة بس أهم معيق هي البيروقراطية الشديدة، وتقليص صلاحيات الإدارات المدرسية في التخطيط واتخاذ بعض القرارات، وعدم إعطاء خصوصية لكل مدرسة لأنه كل مدرسة تختلف عن الثانية". هذا الاقتباس يُبرز أن المشكلة الأساسية تكمن في المركزية المفرطة التي تعيق قدرة المديرين على التصرف حسب خصوصية المدرسة واحتياجاتها.

## 2. المعوقات البشرية والثقافية

تُقدّم فائزة تحليلاً عميقاً للمعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية، مركزة على البُعد البشري والثقافي داخل البيئة المدرسية. تقول: "في كثير معوقات بتأثر من أهمها السمات الشخصية للكادر... وعدم وعي المجتمع المحلي... القوانين والأنظمة... أنانية البعض وحب الذات... وعدم امتلاك المهارة على حل المشكلات... محدودية بالتفكير". يُبرز هذا الاقتباس أن المشكلة لا تتوقف فقط عند البيروقراطية أو القرارات الإدارية، بل تمتد إلى ضعف المبادرة الفردية والجماعية، وانتشار التفكير التقليدي، وضعف الكفاءة في التعامل مع التحديات. كما تلفت النظر إلى غياب الوعي المؤسسي لدى المجتمع المحلي والعاملين، مما يُصعب تفعيل أي تغيير تنظيمي مرن. بذلك، تؤكد فائزة أن المرونة التنظيمية تتطلب بيئة داعمة ومؤهلة على المستويين الإداري والثقافي.

تشير أسماء إلى أن المرونة التنظيمية في المدارس تُواجه عدة معوقات جوهرية، تتركز في الجوانب الإدارية والتقنية والبشرية. تقول: "من أبرز المعوقات تشمل البيروقراطية في اتخاذ القرارات، نقص الموارد التكنولوجية، وكمان المقاومة للتغيير من بعض الأطراف". يُبرز هذا الاقتباس أن البيروقراطية تُبطئ حركة الإدارة المدرسية وتحدّ من قدرتها على اتخاذ قرارات فورية تتلاءم مع المواقف الطارئة. كما أن ضعف الموارد التكنولوجية يُشكّل عائقًا أمام استخدام أدوات رقمية حديثة، وهو أمر ضروري لأي مرونة تنظيمية فعالة. وتلفت أسماء إلى أن بعض العاملين يقاومون التغيير، مما يُضعف أي توجه إداري لتطوير الأساليب التقليدية ويجعل التكيف مع الأزمات أكثر صعوبة.

توضح عائشة أن المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية لا تتعلق فقط بالمدرسة، بل تتبع أساسًا من طريقة تعامل الجهات العليا مع الواقع الميداني. وتقول: "أبرزها التعميمات التي تصدر من الجهات العليا... على ظروف متنوعة من غير ما يدرسوا الفروق بينها". هذا الاقتباس يكشف أن التعميم في إصدار القرارات دون مراعاة لخصوصية البيئات المدرسية المختلفة يُضعف القدرة على التكيف. كما تنتقد غياب آليات واضحة لأخذ "التغذية الراجعة من المحيط" ما يحدّ من عملية التحسين المستمر. وتشير إلى أن القوانين والأنظمة المعمول بها "ما بتلائم الوضع الحالي"، مما يعكس فجوة بين السياسات العامة واحتياجات الواقع المدرسي، وبالتالي يُشكّل هذا كله بيئة غير مرنة تعيق التطوير والاستجابة السريعة للأزمات.

يرى حمزة أن من أبرز ما يعيق تطبيق المرونة التنظيمية في المدرسة هو مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، إضافة إلى تعقيدات المركزية الإدارية. حيث يقول: "أهم المعوقات وجود المحبطين حولنا التي ما بحبوا التغيير... الإدارة المركزية في المديرية وممارستهم للبيروقراطية وإجراءاتهم الإدارية الطويلة". هذا الاقتباس يسلط الضوء على أن البيئة المدرسية لا تزال تعاني من عقلية تقليدية تُحبذ الروتين وترفض الانفتاح على أساليب إدارية حديثة. كما يشير إلى أن الإجراءات البيروقراطية، التي تفرضها الإدارة

المركزية، تُعيق اتخاذ قرارات مرنة وسريعة تتلاءم مع طبيعة الأزمات والمواقف الطارئة، مما يُضعف ديناميكية العمل المدرسي ويحدّ من استقلالية المدير في التفاعل مع التحديات.

تُبرز جميلة عدة معيقات تؤثر سلبًا على قدرة مدرستها في تطبيق المرونة التنظيمية، مركزة على التحديات الجغرافية والبشرية والإدارية. تقول: "موقع المدرسة جاي في منطقة مرتفعة... أماكن سكن الطلاب بعيدة... تفاوت قدرات المعلمين التقنية... قرارات لا يمكن اتخاذها إلا من الجهات المختصة". يعكس هذا الاقتباس واقعًا صعبًا يواجهه الطاقم المدرسي في إدارة المواقف الطارئة، خاصة في ظل صعوبة الوصول للمدرسة وسرعة إخلائها. كما يُشير إلى الحاجة لتطوير الكوادر عبر التدريب التقني، حيث أن ضعف المهارات الرقمية يحدّ من التكيف مع التعليم الحديث. وتنتقد جميلة محدودية صلاحيات مديرة المدرسة، مما يضطرها للعودة إلى المديرية في أي قرار مصيري، ما يقلل من سرعة الاستجابة ويقيد الإدارة في مواجهة الظروف الطارئة.

تُشير دلال إلى مجموعة من المعوقات المركبة التي تقف في وجه تحقيق مرونة تنظيمية حقيقية داخل المدارس. وتوضح بقولها: "من أبرز هاي المعوقات: نقص الوعي والثقافة التنظيمية، القيود البيروقراطية والإدارية، ضعف البنية التحتية والتكنولوجيا، قلة التدريب والتطوير المهني، مقاومة التغيير... ونقص الموارد المالية". يُظهر هذا الاقتباس أن العوائق لا تقتصر على مستوى واحد، بل تتوزع بين عوامل معرفية وثقافية (مثل غياب الثقافة التنظيمية)، وإدارية (كالروتين والبيروقراطية)، ولوجستية (ضعف البنية التحتية)، ومادية (قلة التمويل). كما تؤكد على غياب الاستثمار في تدريب الطواقم، ما ينعكس سلبًا على جاهزية المدرسة للتكيف، ويُضعف من فاعلية الاستجابة لأي متغير أو أزمة.

تسلط مريم الضوء على معيقات إدارية وسلوكية تُضعف من فاعلية المرونة التنظيمية في المدارس. وتقول: "أبرز المعيقات هي عدم التزام البعض بالتعليمات... وكمان بطء اتخاذ القرارات من مديرية التربية والتعليم". يُشير هذا الاقتباس إلى وجود أفراد لا يلتزمون بالإجراءات المعتمدة، وهو ما يخلق خللاً في تنفيذ

الخطط ويؤثر على الانضباط التنظيمي داخل المدرسة. كما تنتقد ببطء الاستجابة من الجهات الرسمية، خاصة في الأوقات التي تتطلب حسماً وسرعة في اتخاذ القرار، مثل أوقات الأزمات. هذان العاملان معاً يُقيدان الإدارة المدرسية ويمنعانها من التصرف بمرونة وسرعة، مما يُضعف قدرة المدرسة على التعامل مع التغيرات والمواقف الطارئة بكفاءة.

### 3. المعوقات المادية والتقنية

تُبرز إيمان أن المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية في مدرستها ترتبط بشكل كبير بالعوامل المادية واللوجستية. وتوضح بقولها: "نقص بعض الأشياء الجانب المادي، الوضع الاقتصادي... المبنى المدرسي... تدريب الفريق". يُبين هذا الاقتباس أن غياب الموارد المالية الكافية يُعيق تنفيذ خطط مرنة وفعالة، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتطوير قدرات الفريق أو تحسين البنية التحتية للمبنى المدرسي. كما أن الوضع الاقتصادي العام ينعكس سلباً على إمكانية توفير مستلزمات الأزمات أو دعم برامج التدريب، مما يُضعف من قدرة المدرسة على التكيف مع المستجدات. تشير إيمان كذلك إلى أن تدريب الفريق بحاجة إلى دعم إضافي، ما يعني أن الكادر التعليمي غير مؤهل بشكل كافٍ للتعامل مع متطلبات المرونة التنظيمية.

في مقابلة خالدة، أشار إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق المرونة التنظيمية في المؤسسات التربوية، خاصة في ظل الأزمات والطوارئ. من أبرز هذه المعوقات تعدد الجهات التي تتخذ القرار، مما يؤدي إلى إرباك وتأخير في الاستجابة، حيث قال: "من أكثر الأشياء التي بتأثر يعني في موضوع العمل إنه يكون عندنا يعني أكثر من جهة تكون مثلاً تتخذ قرار". كما بين أن البيروقراطية الإدارية تشكل تحدياً كبيراً يعيق سرعة وفعالية اتخاذ القرار، مضيفاً: "البيروقراطية يعني تلعب دور مهم جداً في الحد من المرونة التنظيمية".

#### 4. المعوقات البيئية والخارجية

وإلى جانب العوائق التنظيمية، أوضح أن هناك معوقات ظرفية مثل الاجتياحات الإسرائيلية المتكررة، والطقس القاسي من أمطار وسيول ودرجات حرارة متطرفة، والتي تؤثر على استمرارية العملية التعليمية. كما تطرق إلى تحديات أخرى مثل الفاقد التعليمي، وصعوبة الوصول الآمن للطلبة والمعلمين، إضافة إلى ضعف الفهم السليم لمهام إدارة الأزمات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ردود أفعال مرتجلة وغير مدروسة. في مقابلة علي، برزت ملاحظاته حول المعوقات التي تؤثر على تطبيق المرونة التنظيمية في سياق إدارة الأزمات. أشار إلى أن التعامل المركزي أحيانًا لا يكون مجديًا في ظل اختلاف طبيعة الظروف بين المناطق، حيث قال: "كل عنقود نتعامل معه بخصوصيته ما بنتعامل فيه بالعموميات". هذه الإشارة تؤكد أهمية الخصوصية المكانية في إدارة الأزمات، وأن فرض القرارات العامة دون مراعاة الواقع المحلي يُعد عائقًا أمام المرونة المطلوبة.

كما لفت إلى أهمية التشاور والتنسيق بين الفرق المختلفة عند اتخاذ القرار، حيث ذكر: "فكان في عملية مشاورات بين طواقم الطوارئ واتخاذ القرار"، ما يعني أن غياب المشاورات أو فرض القرارات من جهة واحدة دون مشاركة الفرق المختلفة يمكن أن يشكل عقبة أمام التطبيق الفعال للمرونة التنظيمية. وبين أيضًا أن "البيانات والمعلومات أعتقد هي ركيزة أساسية في بناء الخطط العلاجية والوقائية"، وهو تأكيد على أن غياب البيانات الدقيقة يشكل معيقًا إضافيًا أمام اتخاذ قرارات مرنة ومبنية على الواقع.

إلى جانب ذلك، أشار إلى تحدٍ إضافي يرتبط بعدم تقبل بعض الأفراد لفكرة المرونة ذاتها، موضحًا أن: "إذا أي شخص بتقبل المرونة ويتفاعل معها رح يحس إنها إيجابية، ولكن إذا شخص ما تقبل المرونة...". هذه الملاحظة تفتح الباب أمام التفكير بثقافة التغيير كأحد المعوقات الجوهرية، وأن المرونة لا تقتصر فقط على الإجراءات بل أيضًا على تقبلها ذهنيًا وسلوكيًا من قبل الأفراد داخل النظام التربوي.

في مقابلة معين، أوضح عدة معيقات تحد من فاعلية المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات، خاصة في سياق التحول إلى التعليم الإلكتروني والجاهزية الرقمية. أبرز هذه المعيقات تمثلت في الفجوة الرقمية لدى المعلمين والطلاب، حيث أشار إلى أن "الثقافة الإلكترونية مش موجودة عند كل الناس"، ما يعيق القدرة على الاستجابة السريعة في حالات الطوارئ. كما بيّن أن بعض البيئات المنزلية "مرات بتكونش مناسبة"، مما يزيد من التحديات المرتبطة بتطبيق التعليم الإلكتروني كأحد أدوات المرونة التنظيمية.

## 5. غياب الأطر المنظمة للمرونة

ومن المعيقات المؤسسية التي طرحها معين، افتقار بعض الأطر إلى وضوح البروتوكولات، حيث قال: "المرونة مهمة كثير بس بعتمد اللي ممكن يحل الإشكالية وجود بروتوكولات واضحة". وبيّن أن المرونة إذا لم تكن ضمن إطار منظم قد تتحول إلى عشوائية أو "مزاجية"، وهذا يهدد فعالية القرار ويؤخر اتخاذه، مضيفاً: "أحياناً الإنسان الارتجالي المفتوح يوقع الإنسان بأخطاء، حتى الطوارئ بحاجة إلى تنظيم".

كما أشار إلى أن المركزية الزائدة والبيروقراطية قد تكون من العوامل التي تعرقل الاستجابة السريعة، رغم اعترافه بضرورة وجود بعض القرارات المركزية التي تتطلب خبرة ومسؤولية.

ومن جهة أخرى، نبه إلى وجود مشكلات أمنية في البيئة الرقمية، مثل اختراق حسابات الطلاب أو استخدام وسائل التواصل لنشر الإشاعات، وهو ما اعتبره تحدياً يجب ضبطه عبر أدوات حماية تقنية فعالة. وقال: "أنا حاولنا نوجد آليات بحيث نحافظ على هذا الفضاء الإلكتروني آمن للطلاب".

أخيراً، أكد معين أهمية البيانات والمعلومات في دعم المرونة التنظيمية، مبرراً أن العمل الجماعي وتقبل الفريق للقرارات يجعل الاستجابة أكثر مرونة، موضحاً: "البيانات والمعلومات إذا كان في عمل جماعي نحصل عليها زائد تقبل الفريق للقرارات".

في مقابلة نعيم، برزت مجموعة من المعوقات التي تعيق تفعيل المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات داخل السياق التربوي. من أبرز هذه التحديات، ما يتعلق بضعف التفاعل المجتمعي وعدم تفهم بعض أولياء الأمور للقرارات التربوية، إذ أشار إلى أن "عامل الخوف يسيطر عليهم... مش كثير نعول على أولياء الأمور كشركاء". هذا التخوف يؤدي إلى عزوف بعض الأهالي عن إرسال أبنائهم إلى المدارس في أوقات الأزمات، مما يُضعف من مرونة الاستجابة الجماعية.

كما بيّن أن البيروقراطية قد تعيق اتخاذ القرارات السريعة، خاصة عندما "العودة بالقرار إلى صاحب القرار الأول"، وهو ما يحدّ من قدرة الجهات التربوية الميدانية على التحرك الفوري. لكنه في المقابل، أشار إلى محاولات لتجاوز هذه المعوقات من خلال اعتماد التفويض وتوزيع المهام، قائلاً: "كلمة التفويض هذه هي كلمة معبرة عما يحدث"، حيث يتم إشراك المديرين والمشرفين في صناعة القرار، بما يسمح بسرعة الاستجابة وتخفيف العبء الإداري.

وقد وضح أن "كل مدرسة تختلف عن الأخرى"، لذلك فإن التعامل مع الأزمات يتطلب خطط طوارئ مرنة ومخصصة، وهذا ما تم اعتماده من خلال تقسيم المديرية إلى عناقيد، بحيث يتم التعامل مع "كل عنقود على حدة"، حسب خصوصية الموقف.

أخيراً، شدد على أهمية وجود "بروتوكول عام متفق عليه"، من شأنه تقنين إجراءات الاستجابة وتجنب العشوائية، وأضاف أن "وجود إطار عام للقرار يسهل اتخاذ القرار بشكل موضعي وسريع"، وهو ما يعكس السعي نحو تعزيز المرونة التنظيمية ضمن قواعد واضحة تضمن الفاعلية والدقة.

في حديث عثمان، تبرز مجموعة من الإشارات المهمة التي تعكس التحديات والممارسات المتبعة لضمان مرونة تنظيمية فاعلة في سياق إدارة البيئة المدرسية. فقد أكد أن العمل في قسم الأبنية يركز بشكل أساسي على "توفير بيئة آمنة وجاذبة"، من خلال تفقد شامل ودوري للمرافق مثل الأسطح، المزاريب، الساحات،

المصارف، شبكات الكهرباء والمياه، والوحدات الصحية، وذلك لضمان سلامة الطلبة والعاملين داخل المدرسة.

كما أشار إلى أهمية معالجة أية أخطار كامنة، مثل "مخلفات البناء أو الأتربة المتكدسة خلف الجدران الاستنادية" التي قد تشكل ضغطاً إضافياً، وكذلك متابعة "فواصل التمدد" والتأكد من إغلاقها بشكل مناسب. وتُظهر هذه الإجراءات وجود وعي تنظيمي مرن، يُراعي التفاصيل الفنية ويتفاعل بسرعة مع مستجدات الميدان.

وقد أوضح أن هناك تنسيقاً مستمرًا بين القسم والمدارس، حيث "أي عمل لازم يرجعوا لقسم الأبنية ويشاورونا فيه"، مما يعكس وجود آلية مرنة لتبادل المعلومات والتعامل مع المشكلات الميدانية بشكل فوري. حتى في الظروف غير التقليدية، مثل العمل من المنزل، أكد أنه "ممكن إنجاز العمل من خلال البيت"، في دلالة على الاستعداد الفني وتوفير قنوات الاتصال السريعة.

## الخلاصة

تواجه المرونة التنظيمية في البيئة المدرسية عدة تحديات تعيق فاعليتها، أبرزها الطابع البيروقراطي والمركزي في اتخاذ القرار، مما يحدّ من سرعة الاستجابة ويُضعف القدرة على التكيف. كما تشكّل مقاومة التغيير وضعف الوعي التنظيمي لدى بعض العاملين عقبة أمام تبني ممارسات مرنة ومبتكرة. وتتفاقم هذه التحديات في ظلّ نقص الموارد المالية والتقنية، وضعف البنية التحتية، مما يقيد تنفيذ الخطط البديلة بفاعلية. وتؤثر الظروف الخارجية الطارئة، كالأزمات الأمنية والتغيرات المناخية، في قدرة المؤسسات على التكيف السريع. كما يسهم غياب الأطر الواضحة والبروتوكولات المحددة في إرباك الاستجابة ويُضعف التنسيق المؤسسي.

وتتطلب مواجهة هذه المعوقات مراجعة شاملة للسياسات الإدارية، وترسيخ ثقافة التغيير والمرونة بين العاملين، إلى جانب الاستثمار في الموارد البشرية والتقنية، ووضع بروتوكولات مرنة وواضحة تُنظّم آليات الاستجابة للأزمات المستقبلية.

يتناول **الجدول (2) ملحق (ب)** ملخصاً لنتائج الدراسة النوعية من خلال ربط كل سؤال فرعي بأبرز الأنماط المستخلصة من استجابات المشاركين، مديري ومديرات المدارس وأعضاء لجنة الطوارئ في مديرية التربية والتعليم - طوباس. وقد تم تصنيف الأنماط وفقاً للمضامين المتكررة التي برزت في المقابلات، مع إرفاق اقتباسات حرفية تدعم كل نمط وتعكس عمق الفهم والممارسة لدى المستجيبين. يهدف هذا العرض إلى إبراز كيف تسهم المرونة التنظيمية، والإدارة المدرسية، والتخطيط الفعّال، وتحديات الواقع في تشكيل استجابات متنوعة وواقعية لإدارة الأزمات في البيئة المدرسية.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة النوعية في ضوء الأسئلة الفرعية الأربعة، مستندًا إلى تحليل معمق لاستجابات مديري المدارس وأعضاء لجان الطوارئ في مديرية التربية والتعليم - طوباس. وتهدف هذه المناقشة إلى تفسير أبعاد المرونة التنظيمية ودور الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات، وكيفية التعامل معها بفعالية، إضافة إلى رصد أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل تلك المرونة. وقد اعتمد التحليل على ربط المعطيات الميدانية بالدراسات السابقة، للكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف. كما أبرزت النتائج تداخل الأبعاد التنظيمية، البشرية، والمجتمعية في تشكيل واقع الاستجابة للأزمات. ويُعد هذا الفصل خطوة مركزية نحو بلورة رؤية متكاملة لتعزيز الإدارة المرنة في واقع المدارس الحكومية في فلسطين.

#### 4.1 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

##### 4.1.1 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم \_ طوباس؟

أظهرت نتائج المشاركين في المقابلات أن المرونة التنظيمية تُعد ركيزة أساسية في تعزيز قدرة المدارس على التعامل مع الأزمات المختلفة بكفاءة ومرونة. وقد تكررت الإشارات إلى أن وجود توجه إداري مرن يسهم في تمكين المدرسة من تجاوز آثار الأزمات بسرعة وبأقل ضرر ممكن، من خلال أربعة أوجه رئيسية تمثل أنماطًا متكاملة.

يتجلى أول هذه الأوجه في الجاهزية والتخطيط الاستباقي، حيث أظهرت الردود أن المدارس التي تعتمد أساليب مرنة في الإدارة تميل إلى تطوير خطط مسبقة قابلة للتعديل حسب تطور الموقف، الأمر الذي يقلل

من عنصر المفاجأة ويُسهّم في اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث الأزمات. وقد ربط المشاركون بين المرونة وبين القدرة على ترتيب الأولويات وإعادة توزيع المهام بطريقة تضمن استمرارية العمل حتى في ظل ظروف استثنائية. كما بدا واضحاً أن التفكير في السيناريوهات المحتملة وتحديد البدائل يعدّ جزءاً لا يتجزأ من الإدارة المرنة، التي تتعامل مع الأزمة باعتبارها احتمالاً وارداً وليس حدثاً مفاجئاً بالكامل.

أما على مستوى الاستجابة السريعة واتخاذ القرار الفعّال، فقد أكدت الممارسات الواردة في المقابلات أن المدارس المرنة تمتلك قدرة على تعديل إجراءاتها التنفيذية بصورة فورية، دون الحاجة للرجوع إلى تسلسل إداري معقد أو بيروقراطي. وقد تكرر في أكثر من إجابة أن سرعة التصرف لا تعني التسرع، بل تعني وجود صلاحيات موزعة، ومسارات اتصال فعالة، تُمكن الفرق الإدارية من اتخاذ قرارات فورية مدروسة. هذا يشير إلى أن المرونة التنظيمية لا تتوقف عند التخطيط، بل تمتد إلى أسلوب الإدارة اليومي المبني على القدرة على التفاعل اللحظي مع المواقف.

وفيما يتعلق بالتكيف مع المتغيرات والسياسات الجديدة، فقد وردت إشارات متعددة إلى أن أحد مظاهر المرونة التنظيمية هو القدرة على إعادة صياغة الخطط والأنظمة بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة. وقد تم التركيز على تجربة جائحة كورونا كنموذج تطبيقي لهذه القدرة، حيث انتقلت المدارس بسرعة من التعليم الوجاهي إلى التعليم عن بعد، مع تعديل المهام والمسؤوليات، وهو ما يعكس ديناميكية في اتخاذ القرار. فالتكيف هنا لم يكن فقط على المستوى الفني (كالمنصات والأدوات)، بل شمل أيضاً الجوانب التنظيمية المرتبطة بالتواصل، والإشراف، وتوزيع المهام.

كما بيّنت النتائج أن التدريب المسبق، والتقييم المستمر، ووضع خطط بديلة تشكل عناصر داعمة للمرونة. وقد ظهر في العديد من الإجابات فان امتلاك الفريق التربوي للمهارات اللازمة للتصرف في الحالات الطارئة يُعد شرطاً أساسياً لتفعيل أي خطة مرنة، وأن بناء هذه القدرات لا يتم أثناء الأزمة، بل يسبقها من خلال التأهيل والتدريب. كما ورد تأكيد متكرر على أهمية التقييم اللاحق لكل أزمة، بهدف التعلم من التجربة وتعديل الإجراءات والخطط بناء على ما تم رصده من ثغرات أو نجاحات. إلى جانب ذلك، فإن

بعض الممارسات التي طُبقت على مستوى المديرية - مثل تقسيم المدارس إلى عناوين وفق الخصوصية - عكست فهمًا إداريًا عميقًا لمفهوم المرونة، حيث يتم تخصيص الإجراءات بحسب طبيعة كل حالة، وليس من خلال نموذج موحد، مما يدل على مرونة تنظيمية مؤسساتية.

بشكل عام، فإن هذه النتائج تكشف عن أن المرونة التنظيمية لا تُمارس كاستجابة تلقائية، بل كمنظومة عمل شاملة تبدأ من التخطيط، وتتم باتخاذ القرار، وتشمل التكيف والقدرة على التعلم المستمر. كما أنها لا ترتبط فقط بإدارة الحدث، بل بإعادة بناء النظام الإداري ذاته ليصبح أكثر استعدادًا، وأكثر قدرة على التعامل مع الظروف المفاجئة.

يعرض الجدول الآتي مقارنة بين ما توصلت إليه الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف في تفسير مفهوم المرونة التنظيمية وتطبيقاتها في بيئات الأزمات.

### جدول (3)

يوضح مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية حول " دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات" وعدد من الدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الاتفاق مع نتائج الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف
نيروخ (2020)	أبرزت أهمية الجاهزية والتخطيط الاستباقي والاستجابة السريعة من خلال القدرة العالية في التعامل مع الأزمات قبل حدوثها	لم تتناول التقييم والتكيف مع المتغيرات والسياسات الجديدة.
Alshayhan & Yusuf (2021)	أشارت إلى أهمية التأقلم مع الظروف المتغيرة والعودة للوضع الطبيعي، ما يتقاطع مع التكيف مع السياسات الجديدة.	لم تتناول صراحة الجاهزية أو التدريب.
الحبسية و الرقيشي (2022)	أبرزت أهمية التخطيط والتقييم واتخاذ القرار في معالجة الأزمات	لم تتناول عملية التكيف مع المتغيرات والسياسات الجديدة
المعطي (2022)	بيّنت أهمية المرونة ( التكيف مع المتغيرات) في الاستجابة لتحديات الجائحة، وأشارت إلى أهمية الجاهزية وكفاءة السياسات.	لم تذكر بوضوح التدريب أو التقييم.
الجدعاني (2024)	أظهرت أهمية المرونة الاستراتيجية والاستجابة للأزمات عبر الجاهزية وتفعيل مرونة الموارد البشرية.	لم تتناول التخطيط البديل أو التقييم المستمر بالتفصيل

## 4.1.2 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

إلى أي مدى يمكن أن تسهم ممارسات الإدارة المدرسية في استثمار المرونة التنظيمية للتعامل مع الأزمات؟

تشير نتائج المقابلات إلى أن الإدارة المدرسية تُعد أحد الأعمدة الرئيسة في منظومة إدارة الأزمات داخل المدارس، حيث تلعب أدوارًا متعددة تتجاوز المهام الإدارية التقليدية لتشمل القيادة الاستراتيجية، والتنظيم الوقائي، وبناء الشراكات المجتمعية، والإشراف على البيئة المادية والتربوية. وقد انعكس هذا التوجه في أنماط واضحة أبرزها: القيادة الإدارية، التنسيق المجتمعي، التخطيط المستمر، والإشراف على الجوانب الفنية، وكلها تشكل معًا ملامح الدور الحيوي الذي تنهض به الإدارة في أوقات الطوارئ.

يُلاحظ من خلال تحليل الردود أن القيادة الإدارية والتنظيمية تمثل مدخلًا أساسيًا لتعزيز فاعلية المدرسة في الأزمات، حيث يتجسد دور الإدارة في تهيئة بيئة داعمة ومحفزة، وتوزيع المسؤوليات بوضوح، ومتابعة الأداء الأكاديمي والسلوكي للطلبة. هذا يشير إلى أن الإدارة لا تتعامل مع الأزمة كحدث طارئ منعزل، بل تدمجه في بنية العمل اليومي، بحيث يصبح "الاستعداد للأزمة" جزءًا من الثقافة المدرسية، لا مجرد رد فعل وقتي. كما أن تبني الإدارة لدور "القائد التربوي" وليس فقط "المدير التنفيذي"، يعكس فهمًا متقدمًا لوظيفة الإدارة في تحقيق التوازن بين الأداء التربوي والاستجابة الفعالة للمخاطر.

ويتضح من الشهادات أن التنسيق المجتمعي والتواصل الداخلي والخارجي يمثل محورًا أساسيًا في جهود المواجهة. فالإدارة لا تعمل في عزلة، بل تبني علاقات مستدامة مع أولياء الأمور، والهيئة التدريسية، والطلبة أنفسهم. وهذا الانفتاح على المجتمع المحلي لا يُعد نشاطًا تكميليًا، بل شرطًا لتوفير دعم نفسي ومادي يساند المدرسة في احتواء آثار الأزمة. كما أن التواصل الداخلي الفعال يُمكن الإدارة من تنظيم العمل بين الطواقم التعليمية، وتوجيه الموارد البشرية المتاحة في اللحظة المناسبة، مما يرفع من كفاءة الاستجابة ويقلل من الفوضى التي قد تصاحب الأزمات.

ومن الجوانب اللافتة أن الإدارة لا تكتفي بالاستجابة اللحظية، بل تتبنى نهجًا تخطيطيًا مرئيًا ومركبًا يشمل التخطيط الوقائي والتقييم المستمر. فوجود خطط مسبقة - وقائية وعلاجية - يشكل حجر أساس في إدارة المواقف الطارئة، حيث يتم تقسيم الأدوار مسبقًا وتحديد خطوات التدخل لكل سيناريو محتمل. هذه المنهجية تعكس تحولًا في دور الإدارة من إدارة تقليدية إلى قيادة استراتيجية تُعنى بالتحليل البيئي والتأهب الهيكلي، وتحرص على التعلم التنظيمي من كل أزمة سابقة.

ومن الملاحظ أن هناك إدراكًا عميقًا من قبل الإدارات المدرسية لأهمية السلامة الهيكلية والفنية للبيئة المدرسية كجزء لا يتجزأ من منظومة إدارة الأزمات. إذ لم تُنظر إلى البيئة المدرسية فقط كمكان للتعلم، بل كعنصر يمكن أن يشكل مصدرًا للخطر أو الأمان، تبعًا لحالة البنية التحتية. وقد برز هذا البعد في الاهتمام بتفقد مرافق المدرسة، ومعالجة التصدعات والمخلفات، والتأكد من جاهزية المرافق الصحية والكهربائية، مما يدل على أن الإدارة ترى في الوقاية التقنية خطأ أول للدفاع. كما أن التنسيق المستمر مع الجهات الفنية المختصة يبرز كعامل داعم للمهنية والاعتمادية في الإجراءات، ويعكس وعي الإدارة بأهمية التخصص والتعاون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبناء والسلامة.

وبتحليل هذه الأدوار مجتمعة، يمكن القول إن الإدارة المدرسية تُمارس دورًا تكامليًا في مواجهة الأزمات، يتداخل فيه البعد القيادي مع البعد الفني والمجتمعي والتربوي. وهذا يشير إلى أن فاعلية الإدارة لا تتحدد فقط بقراراتها أثناء الأزمة، بل تبدأ من قدرتها على بناء منظومة متكاملة للاستعداد والتعامل والمتابعة، تُسهم في تحويل المدرسة من مؤسسة ضعيفة في مواجهة الأزمات إلى مدرسة قادرة على الصمود والتكيف الفعال.

يعرض الجدول الآتي مقارنة بين ما توصلت إليه الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف في مدى مساهمة الإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات.

#### جدول (4)

يوضح مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية حول " مدى مساهمة ممارسات الإدارة المدرسية في استثمار المرونة التنظيمية للتعامل مع الأزمات؟" وعدد من الدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الاتفاق مع نتائج الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف
سيد (2023)	أكدت على أهمية دور المدير في توعية العاملين لم تتناول الجوانب الفنية أو وتعزيز التثقيف الإداري، مما يعكس أهمية القيادة المؤسسية والاستجابة.	أوجه الاختلاف
احمد (2023)	شددت على أهمية الاجتماعات المدرسية، والعمل الجماعي والتواصل مع أولياء الأمور - تتقاطع مع التنسيق المجتمعي.	لم تتطرق للتخطيط الوقائي أو
محمد (2023)	دعت إلى تدريب المديرين وتعزيز اللامركزية، وهو ما يدعم البعد القيادي والتنظيمي.	لم تذكر التنسيق المجتمعي أو التقييم الوقائي.
Maksimović وآخرون (2024)	دعت إلى قيادة مرنة، ثقافة تنظيمية متعلمة، واستثمار رأس المال البشري - جاهزية المدرسة في الاستجابة.	لم تتطرق إلى الأبنية أو البنية التحتية المدرسية

#### 4.1.3 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

ما الآليات الأكثر فاعلية التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها عند مواجهة الأزمات؟

تشير النتائج إلى أن التعامل الفعال مع الأزمات داخل البيئة المدرسية لا يمكن أن يتحقق من خلال إجراء واحد أو استجابة ظرفية، بل يتطلب نهجًا إداريًا شاملاً ومتكاملاً يُوازن بين الجاهزية المسبقة، والبعد الإنساني، والقيادة المرنة، والاستفادة من التجارب السابقة. وتُظهر استجابات المشاركين وعياً ناضجاً بأهمية الانتقال من ردود الفعل الارتجالية إلى منهجية إدارة متأنية تعتمد على التنظيم والتقييم والمشاركة.

أحد المحاور المركزية التي برزت بقوة هو أهمية التخطيط المسبق وتشكيل فرق الطوارئ، حيث يرى المشاركون أن أساس النجاح في إدارة الأزمات يتمثل في الاستعداد المبكر، والذي لا يقتصر فقط على إعداد الخطط المكتوبة، بل يتعداها إلى تدريب الفرق المدرسية، والتأكد من توفر الأدوات والمستلزمات

الضرورية، والقيام بجولات تفقدية دورية. وتفهم الباحثة من هذا التوجه أن هناك إدراكًا عمليًا بأن الجاهزية لا تعني امتلاك خطة موضوعة على الورق، بل تعني بناء ثقافة مدرسية تُوظف الاستعداد كممارسة يومية، ترفع من سقف الجهوزية وتُقلل من عنصر المفاجأة.

ومن اللافت أن المشاركين لم يقتصروا على الجوانب الإدارية، بل أشاروا إلى أهمية التكيف النفسي والإداري كمدخل أساسي للتعامل الفعّال. هذا التوجه يعكس وعيًا بأن إدارة الأزمات تتطلب أولاً الاستيعاب النفسي للحدث من قِبَل القائد المدرسي، ومن ثم الانطلاق نحو خطوات عملية بهدوء وثقة. وقد ظهرت ممارسات تؤكد هذا الفهم من خلال الحديث عن تشكيل فرق دعم، وإيجاد حلول إبداعية، وتوزيع الأدوار بمرونة. ويعزز هذا البعد قناعة الباحثة بأن فعالية القائد التربوي لا تقاس فقط بمدى استعداده الفني، بل أيضًا بقدرته على الحفاظ على التوازن الانفعالي، وتحويل الأزمة من مصدر ارتباك إلى فرصة لتمكين الطاقم.

كما برز نمط ثالث يتمثل في ترتيب الأولويات والمشاركة المجتمعية، حيث دلّت الردود على أن بعض الإدارات المدرسية تمتلك حسًا استراتيجيًا واضحًا في تصنيف الأولويات خلال الأزمات، بوضع السلامة الجسدية والنفسية على رأس القائمة، ثم تأتي بعدها الاعتبارات التعليمية والتنظيمية. وهذا يعكس نضجًا إداريًا في إدارة المخاطر وتقدير المواقف، ويؤشر إلى أن القادة التربويين الأكثر فاعلية هم من يُعيدون هيكله الأولويات بمرونة وفق متطلبات المرحلة. وتستنتج الباحثة هنا أن إدماج المجتمع المحلي - سواء من خلال الدعم المعنوي أو المادي - لا يعد عنصرًا إضافيًا، بل شريكًا فعّالًا في بناء استجابة مستدامة تتجاوز حدود الأزمة.

كذلك، تعكس البيانات وعيًا متزايدًا بأهمية استخلاص الدروس من الأزمات السابقة، سواء كانت داخلية أو خارجية. إذ أشار كثير من المشاركين إلى أن التجربة السابقة هي مصدر لبناء خطط واقعية مستقبلية، وتعزيز الجهوزية الوقائية، وهو ما تؤكد الباحثة باعتباره مؤشرًا على التحول من إدارة آنية للأزمات إلى ما

يمكن وصفه بـ"الإدارة التعليمية". فالأزمة لا تُغلق بانتهائها، بل تبقى مفتوحة في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، لتُعاد قراءتها واستخلاص آليات تحسّن الأداء في المرات القادمة.

أما من حيث الدور المؤسسي والتنظيمي للمديرية، فقد بيّنت الإفادات أن الاستجابة الفعالة للأزمات لا تقتصر على المدرسة كوحدة منفردة، بل تشمل وجود بنية تنظيمية داعمة على مستوى المديرية، قائمة على التفويض، وتوزيع الأدوار، والتخطيط متعدد المستويات. ويتضح من الاستجابات أن هناك وعيًا بخصوصية السياق، حيث تختلف المدارس في طبيعتها واحتياجاتها، وبالتالي فإن الخطط ليست نمطية، بل يتم تكيفها بما يتلاءم مع واقع كل مؤسسة تعليمية. هذا التوجه يعكس إدراكًا عميقًا لأهمية المرونة الإدارية المشروطة بإطار تنظيمي واضح، يضمن التوازن بين الحرية الميدانية والانضباط المؤسسي.

ومن الزاوية الفنية، يبرز بوضوح أن السلامة المادية للبيئة المدرسية تُعد أحد مرتكزات الاستعداد للأزمات، حيث لا يُنظر إلى البنية التحتية على أنها أمر ثانوي، بل كشرط أساسي لسلامة الطلبة والطواقم. وتُظهر الممارسات الميدانية أن الإدارات المدرسية باتت أكثر حساسية لهذه الجوانب، حيث يجري فحص المرافق بدقة، والتأكد من صلاحية الأنظمة، والتواصل المستمر مع الأقسام الفنية، مما يشير إلى اتساع مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الأبعاد الوقائية والإنشائية والفنية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن التعامل الفعال مع الأزمات لا يتحقق فقط من خلال استجابات آنية، بل من خلال تكوين منظومة عمل متكاملة تجمع بين: الاستعداد المسبق، القيادة المتزنة، التخطيط المرن، التقييم المستمر، والتعلم من التجارب السابقة. وتلمس الباحثة في هذه النتائج تحولًا واضحًا في الفكر الإداري المدرسي، من نمط إدارة الأزمات كحالات طارئة معزولة، إلى نمط إدماج إدارة الأزمات ضمن الثقافة المؤسسية للمدرسة، بما يعزز من قدرتها على الصمود والمرونة والاستجابة الذكية للمواقف المستقبلية.

يعرض الجدول الآتي مقارنة بين ما توصلت إليه الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف في كيفية التعامل مع الأزمات بفعالية.

#### جدول (5)

يوضح مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية حول " الآليات الأكثر فاعلية التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها عند مواجهة الأزمات " وعدد من الدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الاتفاق مع نتائج الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف
نيروخ (2020)	أكدت على أهمية الاستعداد المسبق والتجارب السابقة في التعامل مع الأزمات، وهو يتفق مع محوري التخطيط المسبق والتعلم من الخبرات.	لم تتطرق للمشاركة المجتمعية أو التكيف النفسي.
سيد (2023)	شددت على التنقيف الإداري ورفع الوعي بأساليب الوقاية، وهو ما يتوافق مع التكيف النفسي والإداري.	لم تتناول التخطيط أو فرق الطوارئ صراحة.
نصرالله وآخرون (2025)	أظهرت النتائج أن التخطيط، القيادة واتخاذ القرار لهما تأثير فعال على الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم التخطيط المسبق.	لم تتناول التكيف النفسي أو المشاركة المجتمعية.
جمعة ومفرج (2025)	تناولت بوضوح أهمية إعداد الخطط، تشكيل لجان الأزمات، إجراءات الوقاية واستعادة الاستقرار - متوافقة مع كافة محاور النتيجة تقريباً.	لا يوجد تعارض ظاهر

#### 4.1.4 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

ما أبرز التحديات التي تعيق تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية؟

تشير نتائج المقابلات إلى أن تفعيل المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية لا يصطدم بعامل واحد منفرد، بل بجملة من المعوقات المتداخلة والمتراكبة، تتوزع على مستويات متعددة: إدارية وتنظيمية، بشرية وثقافية، مادية وتقنية، وبيئية خارجية. ومن خلال تحليل الاستجابات، يُمكن ملاحظة أن هذه المعوقات لا تعمل بشكل منفصل، بل تُنتج بيئة مثقلة بالقيود تحول دون بناء استجابات مرنة وسريعة في مواجهة الأزمات.

من أبرز ما تم رصده هو الطابع البيروقراطي المركزي الذي يحكم القرارات التربوية، ويقلص من قدرة الإدارات المدرسية على التصرف المستقل وفق خصوصية الحالة أو الظرف. وقد عبّر العديد من المشاركين عن أن المركزية المفرطة، وتقييد صلاحيات المديرين، وتوحيد التعليمات بشكل لا يراعي تنوع البيئات المدرسية، يُعد من المعوقات الكبرى التي تُفرغ مفهوم "المرونة" من مضمونه. وتستنتج الباحثة من ذلك أن المرونة التنظيمية لا يمكن أن تزدهر في بيئة تعتمد نمط القيادي المركزي فقط، دون إتاحة مساحات للتصرف الميداني المستقل.

كما تكشف النتائج عن وجود معيقات بشرية وثقافية داخل المؤسسة التربوية ذاتها، مثل ضعف المبادرة، ومقاومة التغيير، وغياب الثقافة التنظيمية لدى بعض الكوادر، إضافة إلى انعدام المهارات اللازمة لحل المشكلات أو العمل التشاركي. هذه المعطيات تشير إلى أن العقبات أمام المرونة لا تقتصر على البنية الخارجية للنظام التربوي، بل تتبع أحياناً من الداخل، من الثقافة المهنية السائدة، ومستوى النضج الإداري عند بعض الأفراد. وتُدرِك الباحثة من هذا النمط أن التحول نحو مرونة تنظيمية فعالة يتطلب استثماراً تربوياً طويلاً المدى في بناء عقلية مرنة، وليس فقط في إعداد خطط مرنة.

وفي بعدٍ آخر، تم التطرق إلى المعوقات التقنية والمادية، والتي ظهرت بوضوح في شكل نقص الموارد، ضعف البنية التحتية، عدم جاهزية المباني المدرسية، وتدني مستوى التأهيل الرقمي للكادر والطلبة. وتعكس هذه التحديات أن تطبيق المرونة لا يمكن أن يتحقق فقط بوجود وعي إداري، بل لا بد من توفير بنية مادية وتقنية داعمة، تسمح بتطبيق الخطط وإدارة التغيير بسلاسة. وتفهم الباحثة من هذا الطرح أن غياب الاستثمار في الإمكانيات اللوجستية (مجموعة الموارد والخدمات والتجهيزات الداعمة) يضعف قدرة المؤسسة التعليمية على التجاوب العملي مع الأزمات، حتى لو توفرت لديها الإرادة الإدارية لذلك.

كما كشفت النتائج عن وجود معيقات خارجية وبيئية، ترتبط بالظروف الأمنية، والتغيرات المناخية، وصعوبات الوصول للمدارس، فضلاً عن تدني مستوى التفاعل المجتمعي أحياناً. وقد وردت إشارات

إلى ضعف الثقة بين الأهالي والمدرسة في بعض الحالات، وهو ما يؤثر على فعالية الاستجابة الجماعية. وهذا يُبرز أن المرونة التنظيمية لا تقتصر على المدرسة كمبنى أو إدارة، بل هي مرتبطة ارتباطاً عضوياً بالبيئة المحيطة. وتُشير الباحثة هنا إلى أن نجاح المرونة التنظيمية مرهون ببناء شبكة تواصل وثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، لتُصبح المدرسة قادرة على التحرك ضمن بيئة مساندة وليست معرّقة.

ومن الزاوية التنظيمية، تُظهر بعض الإفادات وجود غياب لبروتوكولات واضحة تُنظّم العمل أثناء الأزمات، مما يُنتج ممارسات غير متسقة أحياناً، أو قرارات ارتجالية تفقر إلى المرجعية. وقد تكررت الدعوات إلى ضرورة وجود أطر مؤسسية مرنة ومنظمة، تتيح اتخاذ القرار بسرعة ووضوح، دون أن تتحول المرونة إلى حالة من العشوائية. وتستنتج الباحثة من هذا أن المرونة الفعالة لا تعني العمل دون ضوابط، بل تستلزم أطراً إرشادية مرنة تُحقق التوازن بين المبادرة والانضباط.

أخيراً، برزت في المقابلات إشارات إلى أهمية توزيع الصلاحيات والتفويض الإداري، كعامل ضروري لتعزيز الاستجابة الميدانية. وفي المقابل، أُشير إلى أن تعدد الجهات المسؤولة عن القرار يُحدث تشتتاً ويُضعف سرعة الفعل. وتُدرّك الباحثة من ذلك أن المرونة التنظيمية لا يمكن أن تُبنى في ظل ضبابية في خطوط القرار، بل تتطلب وضوحاً في الأدوار وتكاملاً بين المستويات الإدارية المختلفة.

في ضوء هذه النتائج، يُمكن القول إن المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية لا تتبع فقط من نقص الموارد أو ضعف الإمكانيات، بل تتجذر في البنية الثقافية والتنظيمية للنظام التربوي، وفي العلاقة المعقدة بين المدرسة والمحيط الإداري والمجتمعي. وإن التعامل مع هذه التحديات يتطلب استراتيجيات شمولية متعددة المستويات، تتضمن بناء ثقافة مؤسسية مرنة، تطوير الكوادر، تبسيط الإجراءات، تعزيز الشراكات، ووضع أطر تنظيمية مرنة لكنها واضحة.

يعرض الجدول الآتي مقارنة بين ما توصلت إليه الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف حول المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية.

## جدول (6)

يوضح مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية حول " المعوقات التي تواجه المرونة التنظيمية " وعدد من الدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الاتفاق مع نتائج الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف
خليف (2023)	أكدت وجود معوقات تنظيمية وإدارية	لم تذكر المعوقات البشرية والمادية والتقنية
العويني (2023)	صنفت المعوقات إلى: إدارية، مادية، فنية، شخصية، وهي نفس المحاور تقريباً.	لا يوجد تعارض، بل تطابق شبه كامل.
البوسعيدية وآخرون (2022)	ذكرت تحديات بشرية، مالية، ثقافية، تقنية، وتشريعية تعيق الإدارة المدرسية.	لم تذكر الأطر التنظيمية كمعيق صريح.
Maksimović وآخرون (2024)	أشارت إلى تحديات بشرية وتنظيمية، وأكدت أهمية بناء ثقافة مرنة وتطوير رأس المال البشري.	لم تذكر المعوقات البيئية بشكل مباشر.
المعطي (2022)	أظهرت وجود معوقات مادية تقنية، غياب الأطر المنظمة للمرونة، ومعوقات بشرية.	لم تتناول المعوقات البيئية والخارجية

## 2.4 التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ميدانية، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية. وقد تم تصنيف هذه التوصيات إلى قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى، لتراعي الأولويات الزمنية واحتياجات الواقع المدرسي المتباين. وتركز التوصيات على الجوانب الإدارية، النفسية، المجتمعية، والتقنية لضمان جاهزية فعالة واستجابة مستدامة للأزمات.

### توصيات قصيرة المدى

- إجراء تدريبات عملية دورية على خطط الطوارئ تشمل جميع الكادر والطلاب، لضمان الجاهزية والاستجابة السريعة لأي أزمة.

- إعداد وتنفيذ خطة أزمات شاملة على مستوى كل مدرسة تتضمن توزيع الأدوار بوضوح بين المدير والمعلمين، مع إجراء تدريبات عملية للتأكد من الجاهزية وتفعيل التنسيق مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تشكيل فرق طوارئ مدرسية متخصصة داخل كل مدرسة، مع تنفيذ تدريبات عملية دورية للتأكد من جاهزية الفريق والأدوات، بما يشمل خطط إخلاء وتواصل داخلي وخارجي سريع.
- توسيع صلاحيات مديري المدارس في إدارة الأزمات بما يتناسب مع خصوصية كل مدرسة، لتقليل أثر البيروقراطية والمركزية المفرطة.
- تنظيم ورش تدريب عاجلة للكادر التعليمي والإداري حول مهارات التكيف وحل المشكلات، بهدف التغلب على مقاومة التغيير وضعف الكفاءة البشرية.

#### توصيات متوسطة المدى

- تطوير نظام تقييم ومراجعة للأزمات على مستوى المديرية، بحيث يتم بعد كل أزمة أو تمرين رصد الفجوات وتحديث الخطط بما يعزز التكيف مع المتغيرات.
- تأسيس نظام متابعة وتقييم دوري للأزمات على مستوى المديرية والمدارس، يشمل مراجعة الخطط الوقائية والعلاجية بعد كل أزمة أو تمرين، مع ربطها بخطط الصيانة الدورية للبنية التحتية المدرسية.
- إنشاء نظام مؤسسي للتقييم والتعلم من الأزمات على مستوى المدارس والمديرية، بحيث يتم بعد كل أزمة أو تمرين جمع الدروس المستفادة، وتحويلها إلى بروتوكولات وإجراءات عملية يتم تعميمها على جميع المدارس.
- إنشاء صندوق دعم مالي وتقني على مستوى المديرية لتزويد المدارس بالموارد المادية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق المرونة التنظيمية.

- تطوير آلية للتغذية الراجعة والمشاورة الدورية بين المدارس والمديرية، بحيث تُؤخذ خصوصية كل مدرسة بعين الاعتبار عند إصدار التعميمات والقرارات.

### توصيات طويلة المدى

- دمج مفهوم المرونة التنظيمية في السياسات الوطنية للتعليم ليصبح جزءًا من معايير اعتماد المدارس وأساسًا في تدريب القيادات التربوية.
- دمج مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ضمن برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس وقيادات التعليم، بحيث يصبح امتلاك خطط استباقية وشبكات دعم مجتمعي وفني جزءًا من المعايير الوطنية لاعتماد القيادات التربوية.
- تضمين ثقافة إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية ضمن السياسات الوطنية للتعليم وبرامج إعداد وتأهيل القيادات المدرسية، بحيث تصبح القدرة على التخطيط المسبق، إشراك المجتمع، وتفعيل الخطط البديلة معيارًا أساسيًا لاعتماد وتطوير المديرين.
- إرساء بروتوكول وطني واضح للمرونة التنظيمية يوازن بين الإطار العام الموحد وخصوصية كل مدرسة أو منطقة، لضمان استجابات سريعة ومنظمة.
- بناء ثقافة مؤسسية مجتمعية داعمة للمرونة عبر إدماج أولياء الأمور والمجتمع المحلي في خطط الطوارئ والتدريب، بما يحدّ من مقاومة التغيير ويعزز الشراكة المجتمعية.

### 4.3 المقترحات

- إجراء دراسة نوعية-كمية حول الموضوع نفسه، بحيث يتم الدمج بين التحليل الكمي (الاستبانات والإحصاء) والنوعي (المقابلات والملاحظات)، مما يتيح بناء صورة أكثر شمولية ودقة عن واقع المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية.
- توسيع نطاق الدراسة المستقبلية لتشمل المدارس الخاصة إلى جانب الحكومية، مع تغطية مناطق جغرافية أوسع من محافظة طوباس، وذلك بهدف مقارنة الأوجه المختلفة، ورصد أوجه التشابه والاختلاف في معيقات وآليات تفعيل المرونة التنظيمية عبر بيئات مدرسية متنوعة

## المراجع العلمية

### المراجع العربية:

أبو عرار، منعم عليان سمارة. (2022). *تحديات التعليم في ظل الأزمات وعلاقته بالفائد التعليمي لطلبة المدارس الابتدائية في مدرسة في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين والمدراء*. مجلة كلية التربية (أسيوط). <https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2022.270032>

أبو قحف، عبد السلام. (2002). *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

أحمد، خالد فردوس. (2023). *دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات الناجمة عن الأزمة الراهنة (دراسة ميدانية على عينة من مدرء مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية)*. مجلة جامعة البحث. <https://catalog.inp.edu.eg/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5781>

إسماعيل، سارة محمد إسماعيل. (2019). *المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان*. جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، 295-342. <https://fc-lc.xyz/EVfqUiC>

الأفغاني، هنا محمود علي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2021). *دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان*. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية، 8-34. <https://search.mandumah.com/Record/1156132>

آل صبرة، علي مفلح. (2016). *القيادة الإدارية ومفهوم النظريات*. عمان (الأردن): دار أزمنة للنشر والتوزيع.

آل قماش، عبير حسين. (2020). *نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار*. مجلة كلية التربية (أسيوط). [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_141493.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_141493.html)

الباسل، ميادة محمد فوزي، رضوان، وائل وافي، سليمان، هناء إبراهيم إبراهيم، و المتروك، عبد الله محمد شاكر. (2021). *المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت*. مجلة كلية التربية - جامعة دمياط. [https://journals.ekb.eg/article\\_189846.html](https://journals.ekb.eg/article_189846.html)

بوخضرة، مريم، وبوفاس، الشريف. (2020). أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس . مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 602-619. <https://search.mandumah.com/Record/1063567>.

البوسعيدية، فاطمة بنت خميس بن مفتاح، الغنبوصي، سالم بن سليم بن حمد، وصلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2022). معوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق قيادة الأعمال بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وسبل معالجتها. مجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. <https://search.mandumah.com/Record/1173803/Details>

التكالي، ربيعة علي. (2020). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 67-91. [https://journals.ekb.eg/article\\_248872.html](https://journals.ekb.eg/article_248872.html).

الجدعاني، ابتهاج بنت حمدان عبدالله. (2024). أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=431208>.

جمعة، صباح محمد عبد الرازق. (2022). تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-19. مجلة الدراسات التجارية والإدارية، 1-32. [https://msca.journals.ekb.eg/article\\_297742.html](https://msca.journals.ekb.eg/article_297742.html)

جمعة، محمد جمعة علي، و مفرج، دعاء علي عبد الرحيم. (2025). المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 157-198. [https://dss.journals.ekb.eg/article\\_425130.html](https://dss.journals.ekb.eg/article_425130.html)

حداد، سلطان عبدالله مصلح، العيافي، سهيل محمد إبراهيم، و القرني، صالح بن علي. (2023). المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين . مجلة الدراسات التربوية والإنسانية - كلية التربية - جامعة دمنهور، 363-436. [https://jehs.journals.ekb.eg/article\\_326261.html](https://jehs.journals.ekb.eg/article_326261.html)

حسين، سعد مهدي. (2023). المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات: بحث تطبيقي في الشركة العامة للسكك الحديدية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 228-249. <https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/37087>

حسين، سلامة عبد العظيم. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر للنشر والتوزيع.

الخرزجي، قصي إسماعيل مدب، و الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 50-83، <https://fc-lc.xyz/U4sViV>.

الخضر، الزين خليفة، الكودة، أبو ذر مبارك. (2021). الإدارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف عملية). دار كتبتنا للنشر، <https://fc-lc.xyz/HMVd9NL>.

خليف، رفعة عيد طلق. (2023). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، <https://fc-lc.xyz/B3lXVbaY>.

الخوارجا، عبد الفتاح محمد سعيد. (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الرفيشي، أحمد بن ياسر، و الحبسية، رضية بنت سلمان بن ناصر. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 307-330. <https://www.refaad.com/Files/EPS/EPS-11-4-330-307.pdf>.

زكي، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 609-660. <https://dx.doi.org/10.21608/jsec.2019.94599>.

زيدان، ممدوح محمد. (2018). سلسلة ثقافة إدارة الأزمات والكوارث - الجزء الأول - التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: ممدوح محمد زيدان. <https://fc-lc.xyz/ITdfO>.

السبيل، مضاوي علي محمد. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. <http://bit.ly/3KzHBdd>

السعيدة، حمدة بنت حمد بن هلال. (2012). مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان. المجلة التربوية. <https://doi.org/10.34120/joe.v26i102.2249>.

سلامة، سلامة محمد وليد سالم. (2025). أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر. المجلة العربية للإدارة، 1-18. <https://fc-lc.xyz/hos10W>.

السيد، وفاء محمد أحمد. (2023). تصور مقترح لتفعيل دور التدقيق الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 1-28. <https://dx.doi.org/10.21608/altc.2023.208054.1110>

الشجبي، عبدالله بن محمد عبدالله، علي، علي خميس، الجرايدة، محمد سليمان، حالو، أحمد. (2025). دور الإدارة المدرسية في مواجهة مشكلة التسرب المدرسي لطلاب التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للتربية النوعية، 542-507. <https://doi.org/10.21608/ejev.2025.420044>

صبايه، فادي صبحي عبد الرحمن. (2023). دور القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات بجامعة المحافظات الجنوبية الفلسطينية. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)، 45-62. <https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/46/46>

الطويل، منار محمد عبده، جوهر، علي صالح، و مراد، حسام إبراهيم. (2023). تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية <https://doi.org/10.21608/jsdu.2023.320709>

عبد المعطي، رضا عطية. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID-19) في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 21-50. <https://doi.org/10.21608/alat.2022.255372>

عبد النوري، فتيحة. (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي {رسالة ماجستير غير منشورة}. جامعة أم البواقي، الجزائر. <https://fc-lc.xyz/gxFLT>

عبد الحميد، طلعت أسعد، و العادل، لمياء. (2024). أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. [https://jces.journals.ekb.eg/article\\_391378.html](https://jces.journals.ekb.eg/article_391378.html)

علي، كريم ناصر. (2013). الإدارة والإشراف التربوي. دار الشروق.

العمرين، طارق محمد. (2014). مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية [رسالة ماجستير غير منشورة].

العنزي، أحمد سلامة. (2022). درجة توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 373-406. <https://fc-lc.xyz/3Qv2>

- العويني، سلطان بن حمد محمد. (2023). *معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان*. مجلة القراءة والمعرفة، 159-190. <https://fc-lc.xyz/5pBeOr>.
- عيسى، محمود محمد محمود، عبد الحميد، طلعت أسعد، العادل، لمياء. (2024). *أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 726-760. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.391378.760-726>.
- الغيث، العنود محمد. (2011). *المهارات القيادية اللازمة للمديرات في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمنطقة الرياض*. مجلة رابطة التربية الحديثة. <https://fc-lc.xyz/S80Ty>.
- الفريجات، غالب عبد المعطي محسن. (2000). *الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة*. <https://alkutba.gov.jo/readPdf.php?url=Book1145.pdf>.
- الفقيه، عبد الله محمد. (2011). *إدارة الأزمات*. صنعاء: دار الكتاب الجامعي. <http://bit.ly/4gBa0vn>.
- قادري، هيثم صلاح حسن. (2025). *واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين*. كلية التربية - المجلة التربوية، 547-575. <http://dx.doi.org/10.21608/jyse.2025.352042.1094>.
- القحطاني، نوف علي محمد، والبدوي، أمل محمد حسن. (2021). *واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره*. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 300-349. <https://fc-lc.xyz/ROdRI>.
- قديح، هنادي فتحي. (2021). *المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين الفاعلية الذاتية للعاملين والتوجه الريادي في الكليات التقنية بمحافظة غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة].
- القرني، شريفة ناصر مرعي، وشريف، شريف محمد محمد. (2021). *درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة*. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 287-311. <https://fc-lc.xyz/Z2rQJ>.
- الكلباني، يونس حمدان عبد الله. (2020). *إدارة الأزمات ومدى تفعيلها في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان*. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية <http://bit.ly/4nHARly>.
- اللامي، غسان قاسم داود، و العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. (2015). *إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات*. مكتبة نيبور الإلكترونية (علاء الجبوري). <https://fc-lc.xyz/WP24>.
- المبروك، فرج عمر عامر. (2016). *مدير المدرسة والإدارة المدرسية*. <https://fc-lc.xyz/rDIFCndb>.

محمد، زياد خلف. (2023). خصائص الإدارة المدرسية الناجحة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك. *Journal of Tikrit University for Humanities*, 406-389. <https://fc-406-389.lc.xyz/QdMupYvh>

النعاس، سعيد علي، و بن عودة، مصطفى. (2020). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مديغة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر. *مجلة مجاميع المعرفة*, 578-564. [.https://asjp.cerist.dz/en/article/132954](https://asjp.cerist.dz/en/article/132954)

نيروخ، شهد رفيق صالح. (2020). درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.

#### المراجع الأجنبية:

Alshayhan, N., & Yusuf, W. (2021, February 18). Leadership in Collaborative Emergency Management and Resilience. *Leading Change Conference*, pp. 1-24.

Benlahcene, A., & Ramdani, A. (2021, June). THE PROCESS OF QUALITATIVE INTERVIEW: PRACTICAL INSIGHTS FOR NOVICE RESEARCHERS. *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS*.

Channa, N. A., Shah, S. M., & Ghumro, N. H. (2019). Uncovering the Link between Strategic Human Resource Management and Crisis Management: Mediating Role of Organizational Resilience. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, pp. 15 -27.

DEVLIN, E. S. (2006). *Crisis Management Planning And Execution*. New York: Auerbach Publications.

Duchek, S. (2020, January 14). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, pp. 215-246.

Fawzy, M., & Mahrous, T. (2020, June). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, pp. 116- 134.

John-Eke, E. C. (2020, May 26). STRATEGIC PLANNING AND CRISIS MANAGEMENT STYLES IN ORGANIZATIONS: A REVIEW OF RELATED LITERATURE. *Journal of Strategic Management*, pp. 36 - 46.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*.

- Karasavidou, E., & Alexopoulos, N. (2019, December 15). School Crisis Management: Attitudes and Perceptions of Primary School Teachers. *European Journal of Educational Management*, pp. 73 - 84.
- Koçyiğit, Y. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMES. *Business Management and Strategy*.
- Maksimović, S. L., Vlašković, V., & Aleksandar, D. (2023, May 31). LEADERSHIP FRAMEWORKS AMIDST CRISIS-INDUCED EVENTS. *SCIENCE International Journal*, pp. 65-73.
- Manga, S. D. (2018, December). Assessment of Awareness of Legal Duties of School Personnel in Secondary Schools in Kebbi State, Nigeria. *KIU Journal of Social Sciences*, pp. 133-138.
- Mücelandili, B., Ertosun, Ö. G., & Erdil, O. (2017). An Empirical Investigation of Career Optimism Among Turkish University Students. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, pp. 1330- 2357.
- Ng, D. F., & Wong, C. P. (2020, April 30). The role of school leadership in Singapore's future-ready school reform. *European Journal of Education*, pp. 182 - 199.
- Ni, G., Heng, X., Qingbin, C., Yaning, Q., Ziyao, Z., Huaikun, L., & Paul, H. J. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, p. 176.
- Organizational flexibility practices and educational sustainability during crises: Transformational leadership and adaptive culture in education2023*Journal of Educational Leadership and Innovation*112–134
- Rahayu, A. S. (2024, April 5). The Influence of Work Flexibility and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, pp. 155 - 161.
- Rahayu, S. A. (2024). The Influence of Work Flexibility and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*.
- Robertson, L. B. (2022). Instructional Leadership During Modern Crises: A Phenomenological Study of a Pandemic in the Modern Age. *The University of Alabama at Birmingham*.
- Shaya, N., Abukhait, R., Madan, R., & Khattak, M. N. (2023). Organizational Resilience of Higher Education Institutions: An Empirical Study during Covid-19 Pandemic. *Higher Education Policy*, pp. 529- 555.
- Supriadi, Y. N., Ahman, E., Wibowo, L. A., & Furqon, C. (2020, August). Strategic Flexibility In Mediating The Effect Of Entrepreneurial Orientation And Dynamic Environment On Firm Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*.

Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2011). *The Program Evaluation Standards A Guide for Evaluators and Evaluation Users Third Edition*. SAGE Publications, Inc.

Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Frontiers in Education*.

## الملاحق

### ملحق (أ)

#### تسهيل مهمة

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2024/12/23 م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين  
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ سهير يوسف خليل جميل عوده. رقم التسجيل (12356225)  
تخصص ماجستير الإدارة التربوية.**

نهدىكم أطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالبة سهير يوسف خليل جميل عوده هي طالبة دراسات عليا في برنامج ماجستير الإدارة التربوية وهي بصدد اعداد رسالة الماجستير الخاصة بها والتي هي بعنوان:

" تأثير المرونة التنظيمية على الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم - طوباس "

يرجى من حضرتكم التكرم بمخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة، حيث تحتاج الطالبة الى اجراء مقابلة مع مديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم - طوباس وكذلك بعض صناعات القرار ومسؤولي لجان الطوارئ في مديرية التربية والتعليم - طوباس، وذلك لجمع معلومات حول تأثير المرونة التنظيمية على الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في محافظة طوباس. وذلك لأغراض بحثية خاصة برسالة الماجستير الخاصة بها. مؤكداً لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. فادي حسونة  
عميد كلية الدراسات العليا



مرفق: - شهادة IRB - أسئلة المقابلة

فلسطين، نابلس، ص.ب 7،707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)\* فاكسيل: (09)2342907(972)

3200 Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu

## ملحق (ب)

### الجدول

#### جدول (2)

ملخص شامل لنتائج جميع الأسئلة الفرعية، ويعرض أبرز النتائج لكل سؤال مدعومة بأمثلة توضيحية من إجابات المشاركين

السؤال الفرعي	النمط المستخلص	اقتباسات من المشاركين
1. ما دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية	الجاهزية والتخطيط الاستباقي	جميل: "المؤسسة التي تتميز بالمرونة التنظيمية تكون غالباً ناجحة لأنها تتعامل مع الأزمات وفق حجم المشكلة وأبعادها، مما يضمن الوصول إلى حلول تناسب جميع الأطراف". مريم: الإجراءات المرنة تساعد في إعادة ترتيب الأولويات وتوزيع المهام بسهولة، مما يساهم في الاستعداد السريع لأي طارئ. عائشة: "المرونة التنظيمية تجعل إدارة الأزمات أكثر فاعلية لأنها تمنح المؤسسات القدرة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة، وتعديل الخطط بما يتناسب مع الموقف". حمزة: المرونة تسمح بإعادة توزيع الموارد وترتيب الأولويات بشكل مرن، مما يقلل من آثار الأزمات.
الحكومية في مديرية التربية والتعليم - طوباس؟	التكيف مع المتغيرات والسياسات الجديدة	أسماء: خلال أزمة كورونا، تم تعديل الأنظمة لتطبيق التعليم عن بُعد. إنصاف: المرونة التنظيمية توفر حلولاً بديلة لأي تهديد مفاجئ. إيمان: "وجود طاقم مدرب على المرونة التنظيمية يزوده بالمهارات اللازمة للتصرف في المواقف المفاجئة، مما يقلل من الأضرار المحتملة على الطلاب والمدرسة". معين: أهمية تصنيف الخطط إلى وقائية وعلاجية. نعيم: تقسيم المديرية إلى ستة عناقيد يعكس تطبيقاً عملياً للمرونة التنظيمية.
إلى أي مدى تساهم ممارسات الإدارة المدرسية في استثمار المرونة التنظيمية للتعامل مع الأزمات؟	القيادة الإدارية والتنظيمية	جميل: "تسهيل عمل المعلمين وتمكينهم من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية". إنصاف: "وجودها كمديرية يُعد أساسياً في نجاح العملية التعليمية". فايزة: "كميسر ومشرف ومقيم وقائد تربوي". أسماء: "مسؤولة عن تعزيز التنسيق بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور". عائشة: "النشاطات ساهمت في تحسين التحصيل وبناء الثقة لدى الطالبات". حمزة: "المدير القائد الذي يشرف على كل الجوانب الإدارية والتعليمية". جميلة: "المدير هو حجر الأساس في المدرسة". دلال: "حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمي". مريم: "الحكمة في اتخاذ القرار". إيمان: "الأصل إنه يكون مدير المدرسة في عنده خطة لإدارة الأزمات".
التخطيط المستمر والتقييم الجوانب الفنية والوقائية للأبنية	التنسيق والتواصل المجتمعي	معين: "أهم شيء في الخطط .ممكن نقسمها لنوعين .هي خطط وقائية وخطط علاجية". عثمان: "إحنا في ما يخص الأبنية دائماً نهتم أن يكون توفير البيئة آمنة وجاذبة". "تفقد الأسطح، المزاريب، شبكات الكهرباء والمياه...". أي عمل لازم يرجعوا لقسم الأبنية ويشاورونا فيه".

ما الآليات الأكثر فاعلية التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها عند مواجهة الأزمات؟	التخطيط المسبق وبناء فرق طوارئ التكيف النفسي والإداري ترتيب الأولويات والمشاركة المجتمعية	جميل: "حتى نتعامل مع الأزمات بفاعلية لازم نحط خطط طوارئ مرنة و تدريب الفريق ... والتأكد من وجود وصلاحيات مواد الإسعاف أو المواد الغذائية". إنصاف: "تقبل الأزمة و نحاول نتكيف معها". أنصاف: "تشكيل فريق طوارئ وتدريبهم إن أمكن والتفكير بحلول إبداعية". فايزة: "السلامة العامة أولاً يليه التعليم". أسماء: "من خلال التخطيط المسبق ووضع خطط طوارئ واضحة ... والتواصل الفعال ... واستخلاص الدروس المستفادة". عائشة: "بوزع المسؤوليات ... وبتعاون مع المرشدة التربوية لتنفيذ أنشطة ترفيهية". جميلة: "تظافر جهود الجميع من مدير، نائب، معلمين...". حمزة: "لازم نتحلى بالهدوء ... ونؤخذ قرارات سريعة لأنه أي تأخر ما يكون لصالحنا". دلال: "لازم نستفيد من الدروس والعبر و نجهز أنفسنا لمثل هاي الأزمات...". إيمان: "إذا ارتبك المدير، بيبرك كل اللي حواليه. " أنا دايماً بحكي للمعلمات إنه لما بنوزع الشغل بنجح".
ما أبرز التحديات التي تعيق تطبيق المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية؟	البيروقراطية والمركزية مقاومة التغيير وضعف الوعي التنظيمي نقص الموارد وضعف البنية التحتية الظروف الخارجية الطارئة	جميل: "البيروقراطية الشديدة، وتقليص صلاحيات الإدارات المدرسية". حمزة: "الإدارة المركزية وممارستهم للبيروقراطية". فايزة: "أنانية البعض ... عدم امتلاك المهارة على حل المشكلات ... محدودية بالتفكير". أسماء: "المقاومة للتغيير من بعض الأطراف". إيمان: "نقص بعض الأشياء الجانب المادي، الوضع الاقتصادي ... المبنى المدرسي". خالد: "الاجتياحات الإسرائيلية، الطقس القاسي، وصعوبة الوصول". علي: "كل عنقود منتعامل معه بخصوصيته". معين: "وجود بروتوكولات واضحة ... حتى الطوارئ بحاجة إلى تنظيم". نعيم: "وجود بروتوكول عام متفق عليه يسهل اتخاذ القرار بشكل موضعي وسريع".
غياب الأطر والبروتوكولات		



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY  
IN ENHANCING SCHOOL MANAGEMENT FOR  
CRISIS MANAGEMENT: A QUALITATIVE STUDY  
IN PUBLIC SCHOOLS IN TUBAS DIRECTORATE**

**By  
Suhair Odeh**

**Supervisor  
Dr. Kifah Barham**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, AnNajah  
National University, Nablus, Palestine.**

**2025**

# **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY IN ENHANCING SCHOOL MANAGEMENT FOR CRISIS MANAGEMENT: A QUALITATIVE STUDY IN PUBLIC SCHOOLS IN TUBAS DIRECTORATE**

**By**  
**Suhair Odeh**  
**Supervisor**  
**Dr. Kifah Barham**

## **Abstract**

This study aimed to examine the impact of organizational flexibility on school administration in crisis management within public schools under the Tubas Education Directorate. A qualitative, descriptive methodology based on interviews was employed. The study sample comprised ten principals of public schools in the Tubas Education Directorate and five decision-makers representing the Emergency Committee team. Data were analyzed using thematic analysis. The findings indicated that organizational resilience is a critical factor enabling school administrations to respond effectively to crises. Furthermore, the results demonstrated that school administrations contribute significantly to crisis management through various leadership and organizational roles, including leading educational and administrative activities, enhancing internal and community communication, developing preventive and remedial plans, and ensuring a technically and preventively safe school environment. Regarding effective crisis response, participants emphasized that success depends on a combination of advance planning, the formation of trained emergency teams, emotional regulation, and the adoption of participatory approaches involving the local community. Concerning obstacles limiting the effectiveness of organizational resilience, several interrelated factors were identified, including bureaucratic restrictions and administrative centralization, limited authority granted to principals, internal resistance to change, inadequate infrastructure, lack of financial and technical resources, and external environmental factors such as security conditions and severe weather. Based on these findings, the researcher recommends the establishment of trained emergency teams, regular updates to emergency plans tailored to the specific needs of each school, and the implementation of post-crisis evaluations to enhance institutional learning.

**Keywords:** organizational resilience, crisis management, school leadership, qualitative research, public schools, emergency planning.