

## مساهمة المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان

رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية

أستاذ الإدارة التربوية المساعد، جامعة نزوى، سلطنة عمان  
radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

علي خميس علي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد، جامعة نزوى، سلطنة عمان  
ali.khamis@unizwa.edu.om

جوخة بنت محمد الصوافي

أستاذ مشارك الإرشاد النفسي، جامعة الشرقية، سلطنة عمان  
jokah.alsawafi@asu.edu.om

آلاء بنت سالم المخيني

باحثة ماجستير الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، سلطنة عمان  
alaa.almukhaini99@gmail.com

### مستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق المرونة المؤسسية ومستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وتحليل الفروق في تقديرات المعلمين تبعاً لمتغيرات (جنس المدرسة، المرحلة التعليمية)، إضافة إلى فحص العلاقة الارتباطية بين المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات، وتحديد درجة إسهام أبعاد المرونة المؤسسية في التنبؤ بإدارة الأزمات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة محكمة على عينة مكونة من (1050) معلماً ومعلمة من مختلف المحافظات التعليمية.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المرونة المؤسسية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.92)، كما جاء مستوى إدارة الأزمات مرتفعاً أيضاً. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين تُعزى لمتغيرات جنس المدرسة، والمرحلة التعليمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات. وأكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن المرونة المؤسسية تسهم بشكل كبير في تفسير التباين في إدارة الأزمات بنسبة بلغت (88%)، حيث كان لبعدي الاستجابة والتكيف التأثير الأكبر مقارنة ببعدي التعلم المستمر.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات المرونة المؤسسية في المدارس من خلال تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات المدرسية، وتفعيل التعلم التنظيمي، وتبني استراتيجيات استباقية لإدارة الأزمات، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في البيئة التعليمية. كما تقترح إجراء دراسات مستقبلية معمقة لفحص الأبعاد القيادية والتنظيمية المرتبطة بالمرونة المؤسسية في سياقات تعليمية مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة المؤسسية، إدارة الأزمات، المدارس الحكومية، سلطنة عُمان، القيادة التربوية.

## The Contribution of Institutional Resilience to Crisis Management in Government Schools in the Sultanate of Oman

**Radhiya Sulaiman Nasser AL-Habsi**

Assistant Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman  
radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

**Ali Khamis Ali**

Assistant Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman  
ali.khamis@unizwa.edu.om

**Jokha bint Mohammed Al-Sawafi**

Associate Professor of Psychological Counseling, University of Sharqiyah, Sultanate of Oman  
jokah.alsawafi@asu.edu.om

**Alaa bint Salem Al-Mukhaini**

Master's Researcher in Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman  
alaa.almukhaini99@gmail.com

### Abstract

This study aimed to examine the level of institutional resilience and crisis management in public schools in the Sultanate of Oman, and to analyze differences in teachers' perceptions according to the variables of school type (gender-based), and educational stage. It also sought to investigate the correlational relationship between institutional resilience and crisis management, as well as to determine the extent to which the dimensions of institutional resilience contribute to predicting crisis management. To achieve these objectives, a descriptive correlational approach was employed, and a validated questionnaire was administered to a sample of (1,050) teachers from various educational governorates.

The results indicated that the level of institutional resilience was high, with a mean score of (3.92), and that the level of crisis management was high. The findings further revealed statistically significant differences in teachers' perceptions attributable to the variables of school type, and educational stage. Moreover, a strong positive and statistically significant correlation was found between institutional resilience and crisis management. The results of multiple linear regression analysis confirmed that institutional resilience significantly explains the variance in crisis management, accounting for (88%), with the dimensions of responsiveness and adaptability exerting the greatest influence compared to continuous learning.

The study recommends enhancing institutional resilience practices in schools through the development of specialized training programs for school leaders, the activation of organizational learning, and the adoption of proactive crisis management strategies, thereby improving institutional performance within the educational environment. It also suggests conducting in-

depth future research to examine the leadership and organizational dimensions associated with institutional resilience across diverse educational contexts.

**Keywords:** Institutional Resilience, Crisis Management, Public Schools, Sultanate of Oman, Educational Leadership.

## مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة تنوع الأزمات وتسارع التغيرات، بما في ذلك الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، والكوارث الطبيعية، والتحول الاقتصادي والتكنولوجية المتلاحقة. وقد فرضت هذه التحديات على المؤسسات التعليمية ضرورة تطوير قدراتها التنظيمية وتعزيز جاهزيتها لمواجهة الظروف المعقدة والمتغيرة. وتعد المدارس الحكومية من أكثر المؤسسات تأثراً بهذه الأزمات نظراً لدورها الحيوي في استمرارية العملية التعليمية وخدمة المجتمع، الأمر الذي يستدعي تعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة الفعالة. (Ghanamah, 2026)

وفي هذا السياق، برز مفهوم المرونة المؤسسية (Organizational Resilience) كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر، والاستجابة للأزمات، والتكيف مع التغيرات، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف. (Shaya et al., 2022) وتعد المرونة المؤسسية إطاراً استراتيجياً متكاملًا لإدارة الأزمات، إذ تسهم في تقليل آثارها وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التعافي والتطور بعد حدوثها.

وتشير الأدبيات إلى أن المرونة المؤسسية تتكون من مجموعة من العمليات الديناميكية التي تشمل الاستباق قبل الأزمة، والتكيف أثناءها، والتعلم والتطور بعدها، مما يعزز من جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات المستقبلية (Duchek, 2020) كما ورد في. (Shaya et al., 2022) كما أن المؤسسات التعليمية المرنة تتسم بخصائص متعددة، من أبرزها القدرة على التكيف، وكفاءة إدارة الموارد، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستباقي، وهي جميعها عناصر أساسية لإدارة الأزمات بفعالية. (Marquez-Tejon et al., 2023)

وفي السياق التعليمي، تُعد المدرسة منظمة اجتماعية معقدة تتأثر بعوامل داخلية وخارجية متعددة، مما يجعل تبني المرونة المؤسسية ضرورة لضمان استمرارية العملية التعليمية في ظل الأزمات. ولا تقتصر هذه المرونة على الجوانب الإدارية فقط، بل تمتد لتشمل الأبعاد القيادية والثقافية والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة، بما يسهم في تعزيز بيئة تعليمية قادرة على التكيف والاستجابة الفعالة (زيدان ورضوان، 2024).

كما تؤكد الأدبيات الحديثة الدور المحوري للقيادة التربوية، خاصة القيادة التحولية، في تعزيز المرونة المؤسسية، من خلال دعم المعلمين، وتعزيز العمل الجماعي، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتكيف. (Ghanamah, 2026) وفي السياق ذاته، تسهم ممارسات مثل القيادة التشاركية، والشفافية في الاتصال، وبناء الثقة التنظيمية، في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة الأزمات وتقليل آثارها ((Duchek, 2020؛ اليحيى، 2021)). ويؤكد ذلك أن المؤسسات التي تعتمد التعلم التنظيمي بعد الأزمات تصبح أكثر جاهزية واستباقية في التعامل مع التحديات المستقبلية (Grissom & Condon, 2021).

علاوة على ذلك، فإن اعتماد المؤسسات التعليمية على استراتيجيات مرنة، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وبناء قدرات العاملين، وتوظيف التكنولوجيا، يعزز من قدرتها على التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية التعليم وجودته. وفي هذا الإطار، تُعد المرونة المؤسسية أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف في البيئات المتغيرة (Bernardes, 2009).

وفي السياق العماني، برزت أهمية المرونة المؤسسية بشكل واضح في ظل تعرض السلطنة لعدد من الأزمات الطبيعية، مثل الأعاصير، الأمر الذي أظهر الحاجة إلى تطوير جاهزية المؤسسات، ومنها المدارس الحكومية، لمواجهة هذه التحديات. وقد أظهرت الدراسات أن تعزيز المرونة المؤسسية يسهم في تحسين استجابة المؤسسات للأزمات من خلال تعزيز التنسيق، والاستعداد المسبق، وكفاءة إدارة الموارد (Almufarji & Husin, 2022).

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية دراسة مساهمة المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، حيث تمثل المرونة إطاراً استراتيجياً يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة الأزمات والتكيف معها، بما يضمن

استمرارية العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### مشكلة الدراسة

تعتبر المرونة المؤسسية أحد العوامل الأساسية التي تسهم في استدامة وفعالية المؤسسات التعليمية، خاصة في أوقات الأزمات. وفي سلطنة عُمان، تواجه المدارس الحكومية تحديات متعددة، بدءاً من الظروف الاقتصادية وحتى في حال الأتواء المناخية المفاجئة، مما يستدعي استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية استخدام الإدارة المدرسية لتعزيز المرونة المؤسسية، مما يمكن المدارس من التكيف مع التغيرات المفاجئة والاستمرار في تقديم التعليم بجودة عالية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تعزيز مستوى المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان خلال الأزمات. وعلى الرغم من أهمية المرونة المؤسسية، إلا أن العديد من المدارس قد تفتقر إلى الخطط الواضحة والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات بشكل فعال، كدراسة الخروصي والوهيبي (2021) التي توصلت إلى أنه على الرغم من النظرة الإيجابية التي تبناها المعلمون تجاه نظام التعلم عن بعد، إلا أن ذلك لا يعني بأن هذا النظام لا يخلو من صعوبات أو تحديات تواجه تطبيقه، حيث ظهرت مجموعة كبيرة من الصعوبات التي ينبغي على الجهات المختصة العمل على تذليلها والتخلص منها، ويؤكد ذلك ما أثبتته دراسة الخروصي وآخرون (2022) في أن درجة تقييم أولياء الأمور للتعلم عن بعد في سلطنة عمان كان بدرجة متوسطة، الذي يشير إلى حاجة ملحة لفهم كيف يمكن للقادة التربويين تحسين استجابة المدارس للأزمات المختلفة.

وهذا ما أكدته دراسة الرقيشي والحبسية (2022) أن درجة أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان في كل من مجالي التخطيط، واتخاذ القرار، والتقييم متوسطة، وهذا يشير إلى وجود فجوة بين المهارات المطلوبة لإدارة الأزمات والقدرات الفعلية لدى القادة التربويين. وتعكس الدرجة المتوسطة في الأداء عدم الكفاية في استراتيجيات إدارة الأزمات، مما يدل على حاجة ملحة لتحسين المهارات والكفاءات لدى مديري المدارس. فالتخطيط الجيد واتخاذ القرارات الفعالة تُعتبر من العناصر الأساسية لتعزيز المرونة المؤسسية، وضعف الأداء في هذين المجالين يمكن أن يؤدي إلى فقدان فرص التكيف مع الأزمات، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم. كما يُظهر الأداء المتوسط في التقييم أن هناك نقصاً في القدرة على تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة، مما يعني أن المدارس قد تفتقر إلى آليات فاعلة لرصد الأداء وتحديد نقاط التحسين.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في ضعف نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في سلطنة عُمان حول استراتيجيات الإدارة المدرسية لتعزيز المرونة المؤسسية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن النتائج كانت إما ضعيفة أو متوسطة، مما يستدعي الحاجة إلى إجراء دراسة شاملة لفهم العوامل المؤثرة وتطوير استراتيجيات فعالة.

ونظراً لندرة الدراسات المحلية -على حد علم الفريق البحثي- حول المرونة المؤسسية بشكل عام، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز على السياق العُماني. لذا، فإن هذه الدراسة ستركز على استكشاف العلاقة بين المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

وعليه، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟
- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان تُعزى للمتغيرات الآتية: (جنس المدرسة، المرحلة التعليمية)؟
- ما مستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟
- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان تُعزى للمتغيرات الآتية: (جنس المدرسة، المرحلة التعليمية)؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تطبيق المرونة المؤسسية ومستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟
- ما درجة مساهمة المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد مستوى المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
- معرفة فيما إذا تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان تُعزَى للمتغيرات الآتية: (جنس المدرسة، المرحلة التعليمية).
- قياس مستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
- معرفة فيما إذا تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان تُعزَى للمتغيرات الآتية: (جنس المدرسة، المرحلة التعليمية).
- الكشف فيما إن وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى المرونة المؤسسية ومستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
- تحديد درجة مساهمة المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

#### • الأهمية النظرية:

- قد يساهم البحث في إضافة أدبيات جديدة حول المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات في السياق التعليمي، مما يعزز المراجع النظرية الموجودة.
- يمكن أن يقود البحث إلى تطوير نماذج نظرية جديدة لفهم كيفية تعزيز المرونة المؤسسية من خلال استراتيجيات الإدارة المدرسية، مما يساهم في حقل الدراسات التربوية.
- قد يساعد في تحديد الفجوات المعرفية الحالية ويقدم رؤية جديدة حول العوامل المؤثرة في أداء المدارس خلال الأزمات.
- لربما يثري هذا البحث النقاش حول أهمية الإدارة المدرسية في تحسين المرونة المؤسسية وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

#### • الأهمية التطبيقية:

- من خلال تحديد مستوى المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات، يمكن للمدارس الحكومية في سلطنة عُمان العمل على تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز هذه المستويات مما يساهم في تحسين الأداء العام.
- من خلال تحليل الفروق بين المتغيرات المختلفة (المحافظة، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية)، ستساعد الدراسة في تسليط الضوء على العوامل المؤثرة على المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات، مما يفتح آفاقاً لمزيد من البحث.
- نتائج الدراسة يمكن أن توجه صانعي القرار في وزارة التعليم لتطوير برامج تدريبية تستهدف المعلمين والإداريين،

- مما يعزز من ممارساتهم في التعامل مع الأزمات.
- من خلال الكشف عن الفروق والارتباطات بين المتغيرات، ستساعد النتائج في تقديم بيانات دقيقة تساعد الإدارات المدرسية في التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل.
  - من خلال فهم مستوى إدارة الأزمات، يمكن للمدارس تعزيز استعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية، مما يضمن استمرارية العملية التعليمية في الظروف الصعبة.
  - من المتوقع إسهام هذا البحث في رفع الوعي بأهمية المرونة المؤسسية في التعليم، سواء بين المعلمين أو أولياء الأمور أو المجتمع المحلي، مما يمكنهم من المشاركة الفعالة في تحسين بيئات التعلم.

### حدود الدراسة

- الحدّ الموضوعي: يتمثل الحدّ الموضوعي في العلاقة بين المرونة التنظيمية، بأبعاده: (التكيف، الاستجابة، التعلم التنظيمي)، وإدارة الأزمات، في الأبعاد الآتية: (تكرار التأثير، نوع التأثير، ودرجة التأثير)، والتحديات التي تواجه إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان وسبل التعامل معها.
- الحدّ البشري: جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان في العام الدراسي 2025 / 2026م.
- الحدّ المكاني: جميع المدارس الحكومية في المديرية التعليمية بسلطنة عُمان.
- الحدّ الزمني: العام الدراسي 2025 / 2026م.

### مصطلحات الدراسة

#### المرونة المؤسسية:

قدرة المؤسسة على الاستشراف والاستعداد والاستجابة والتكيف مع التغير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء وازدهار (محمود، 2016، 39). وتُعرّف المرونة المؤسسية إجرائياً بأنها: قدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة والمفاجئة، مثل الأزمات التعليمية أو التغيرات في المناهج أو احتياجات الطلاب الفريدة، الأمر الذي يمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها في الأبعاد الآتية: (التكيف، الاستجابة، والتعلم التنظيمي)، وسيتم قياس مستوى كل بُعد من خلال فقرات الاستبانة المُعدة لذلك.

#### إدارة الأزمات:

يعرفها الحاوري (2019) بأنها أسلوب إداري حديث يطبق في حال وقوع الأزمات، باستخدام الإجراءات العلمية المختلفة لتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات. وتُعرف الدراسة إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: إدارة الأزمات هي مجموعة من العمليات الإدارية المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتحليل الأزمات المحتملة من خلال التنبؤ والتشخيص الدقيق لعناصر التأثير المرتبطة بها، وتشمل الأبعاد التالية: (تكرار التأثير، نوع التأثير، ودرجة التأثير)، وسيتم الحكم على مستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أدواتها المصممة لقياس ذلك.

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### الأدب النظري:

#### أولاً: المرونة المؤسسية:

تُعد المرونة المؤسسية من المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها في بيئات العمل التربوية والإدارية المعاصرة، باعتبارها استجابة استراتيجية للتغيرات المتسارعة والتحديات غير المتوقعة التي تواجه المؤسسات في عالم يتسم بعدم اليقين والتقلب المستمر، وقد أصبحت المرونة المؤسسية تمثل سمة أساسية للمنظمات الفاعلة، إذ تمكّنها من الاستمرار والتكيف والنمو في ظل الأزمات.

وتشير المرونة المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر، والاستعداد لها، والتكيف مع آثارها، والتعافي منها بكفاءة بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف. (Shaya et al., 2022)، فقد عرّفها Duchek (2020) بأنها عملية ديناميكية تشمل مجموعة من القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمات عبر ثلاث مراحل رئيسية: الاستباق، والتكيف، والتعلم، وهي مراحل مترابطة تعكس قدرة المؤسسة على التحسين المستمر. كما يرى Bernardes (2009) أن المرونة تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق الأداء الفعال في البيئات غير المستقرة.

وفي السياق التعليمي، يُعتبر هذا المفهوم حيويًا لضمان استمرارية التعليم وجودته، خاصة في ظل الأزمات. كما أشار العديد من الباحثين إلى أهمية المرونة في المؤسسات التعليمية، حيث أكدوا أن المرونة تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم واستدامته، فضلاً عن أنها لا تتحقق إلا باستخدام تقنيات التخطيط بفاعلية، وإعادة هيكلة الاستراتيجيات والعمليات التشغيلية (علي، 2018)، (Afrah & Elmaryahi, 2012). كما تؤكد الدراسات أن هذه الأبعاد ترتبط بخصائص تنظيمية مثل المرونة في الهيكل التنظيمي، وكفاءة الاتصال، وثقافة التعلم، والقيادة الفعالة (Marquez-Tejon et al., 2023).

#### الأبعاد الأساسية للمرونة المؤسسية:

تُعد المرونة المؤسسية مفهوماً متعدد الأبعاد، يتشكل من مجموعة من المكونات الجوهرية التي تمكن المؤسسات من التكيف مع البيئات المتغيرة وضمان استمرارية أدائها بفاعلية. وقد حددت الدراسات الحديثة مجموعة من الأبعاد الجوهرية للمرونة المؤسسية، من أبرزها:

#### • أولاً: القدرة على التكيف (Adaptability):

تشير القدرة على التكيف إلى مرونة المؤسسة في تعديل هيكلها واستراتيجياتها وعملياتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ويُعد هذا البعد عنصراً أساسياً في بناء مؤسسات قادرة على الاستجابة للتحويلات غير المتوقعة دون فقدان فاعليتها (Lengnick-Hall & Beck, 2005؛ Duchek, 2020).

#### • ثانياً: الاستجابة الفعالة (Responsive Capability):

تعكس الاستجابة قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند مواجهة الأزمات أو التغيرات المفاجئة. ويرتبط هذا البعد بوجود نظم اتصال واضحة، وآليات تنسيق مرنة، تمكن المؤسسة من إدارة المواقف الطارئة بكفاءة عالية (Sutcliffe & Vogus, 2003).

#### • ثالثاً: التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

يُعد التعلم التنظيمي أحد الركائز الأساسية للمرونة المؤسسية، حيث يركز على قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة من الخبرات السابقة وتحويلها إلى ممارسات تطويرية مستدامة. فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تعلم مستمر تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات (Weick & Sutcliffe, 2007).

#### • رابعاً: الاستباقية وإدارة المخاطر (Proactivity & Risk Management):

يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها قبل وقوعها، من خلال التخطيط الاستراتيجي وبناء سيناريوهات بديلة. ويُساهم ذلك في تقليل أثر الأزمات وتعزيز الجاهزية المؤسسية (Duchek, 2020).

#### ثانياً: إدارة الأزمات:

تُعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ارتبطت بتطور الفكر الاستراتيجي والقيادي في المؤسسات العامة، لا سيما التعليمية منها، حيث أصبحت الأزمات جزءاً من الواقع المؤسسي لا يمكن تجنبه بقدر ما يمكن الاستعداد له وإدارته بكفاءة. ويشير مفهوم إدارة الأزمات إلى تلك الجهود المنظمة التي تُبذل للتعامل مع أحداث طارئة أو مواقف غير متوقعة قد تُهدد استقرار المؤسسة أو تعيق تحقيق أهدافها (الفارسي وآخرون، 2022، ص15) فهي ليست عملية مستقبلية تُمارس أثناء وقوع الحدث فقط، بل منظومة متكاملة تبدأ بالتنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتتمر بالتخطيط المسبق والاستجابة السريعة، وتنتهي بالتقويم واستخلاص الدروس.

### مراحل إدارة الأزمات:

تركز إدارة الأزمات بشكل أساسي على القدرة التنبؤية، مما يسمح بتوقع الأزمات من حيث أنواعها وأحجامها وأوقات حدوثها، وهذا يتطلب وضع خطط شاملة للأزمات المتوقعة، حيث تعتمد فعالية إدارة الأزمات على سرعة التصرف واتخاذ قرارات حاسمة، مع إدارة دقيقة للوقت (درباس، 2012). وتشير الأدبيات إلى أن إدارة الأزمات في المدارس تمر بعدة مراحل، تشمل:

- مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والتخطيط).
- مرحلة أثناء الأزمة (الاستجابة وإدارة الحدث).
- مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي والتقييم).

وتتطلب هذه المراحل توافر مجموعة من القدرات التنظيمية، مثل سرعة اتخاذ القرار، وفعالية الاتصال، وتوافر الموارد، والتنسيق بين الأطراف المختلفة (Grissom & Condon, 2021).

### تصنيف إدارة الأزمات:

يُعد تصنيف الأزمات أحد المداخل الأساسية في دراسات إدارة الأزمات، إذ يساعد في فهم طبيعة الأزمة وتحديد أساليب التعامل معها. ويهدف التصنيف إلى تنظيم الأزمات وفق معايير محددة مثل الزمن، الشدة، العمق، أو التكرار، بما يساهم في تحسين عمليات التحليل واتخاذ القرار (الخضيرى، 1993).

وُتعد معايير معدل التكرار، ونوع التأثير، ودرجة التأثير أبعادًا تحليلية مترابطة في تصنيف الأزمات، حيث يساهم كل معيار في تقديم زاوية مختلفة لفهم الأزمة. فمعدل التكرار يحدد مدى قابلية التنبؤ بالأزمة، بينما يوضح نوع التأثير المجال الذي تتأثر به المؤسسة، في حين تعكس درجة التأثير حجم وشدة الأزمة على الأداء المؤسسي (Fink, 1986)؛ (Coombs, 2007). وبذلك، فإن فهم الأزمة بشكل شامل يتطلب الدمج بين هذه الأبعاد الثلاثة للوصول إلى تصور دقيق يساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتها.

ويُعد معيار معدل التكرار من أهم معايير تصنيف الأزمات، لما له من دور في التنبؤ بالأزمات وتحديد درجة استعداد المؤسسات لها. ويقوم هذا التصنيف على أساس مدى تكرار حدوث الأزمة عبر الزمن، ويمكن من خلاله التمييز بين نوعين رئيسيين من الأزمات:

#### 1. الأزمات المتكررة (الدورية):

هي الأزمات التي تحدث بشكل منتظم أو شبه منتظم خلال فترات زمنية معينة، وقد تكون مرتبطة بعوامل اقتصادية أو تنظيمية أو بيئية قابلة للتكرار. وتمتاز هذه الأزمات بإمكانية التنبؤ بها نسبيًا، مما يسمح للمؤسسات بوضع خطط استباقية للتعامل معها وتقليل آثارها.

وتشير الأدبيات إلى أن الأزمات الدورية غالبًا ما ترتبط بأنماط يمكن رصدها مسبقًا، مما يجعل إدارتها أكثر قابلية للتحكم مقارنة بالأنواع الأخرى من الأزمات (الخضيرى، 1993). كما أن المؤسسات التي تمتلك خبرة سابقة في التعامل مع هذا النوع من الأزمات تكون أكثر قدرة على الاستجابة الفعالة (Grissom & Condon, 2021).

#### 2. الأزمات غير المتكررة (العشوائية/المفاجئة):

هي الأزمات التي تحدث بصورة مفاجئة وغير منتظمة، ولا يمكن التنبؤ بها بسهولة من حيث الزمن أو المكان أو الحجم. وغالبًا ما تكون ناتجة عن أحداث غير متوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الطارئة.

وتتميز هذه الأزمات بارتفاع درجة الغموض وقلة المعلومات المتاحة أثناء حدوثها، مما يزيد من صعوبة اتخاذ القرار (Almufarji & Husin, 2022). وتشير الأدبيات إلى أن هذا النوع من الأزمات يتطلب استجابات سريعة ومرنة وقدرة عالية على إدارة المخاطر وتقليل الخسائر (Gundel, 2005). كما يؤكد الباحثون أن فهم طبيعة التكرار يساعد المؤسسات التعليمية على تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة الأزمات وضمان استمرارية العمل. (Duchek, 2020) وبذلك، يتضح أن الأزمات في قطاع التعليم تتطلب فهمًا عميقًا وتطبيق استراتيجيات ملائمة لإدارة آثارها.

أما معيار بنوع التأثير يُقصد به طبيعة المجال الذي تتأثر به المؤسسة نتيجة الأزمة، ويمكن تصنيف الأزمات وفق هذا المعيار إلى:

1. أزمات مادية (Material Crises):

وهي الأزمات التي تؤثر على البنية التحتية المادية للمؤسسة مثل المباني، والمرافق، والتجهيزات. وغالبًا ما تنتج عن الكوارث الطبيعية أو الحوادث المفاجئة.

2. أزمات بشرية (Human-related Crises):

وهي الأزمات التي تؤثر على العنصر البشري داخل المؤسسة مثل الطلبة، أو العاملين، أو القيادة المدرسية، وتشمل الإصابات، أو الانقطاعات، أو المشكلات الصحية والنفسية.

3. أزمات تنظيمية (Organizational Crises):

وهي الأزمات التي تمس النظام الإداري والهيكل التنظيمي مثل ضعف القيادة، أو سوء التخطيط، أو تعطل العمليات الإدارية.

4. أزمات معلوماتية/تكنولوجية:

وهي الأزمات الناتجة عن تعطل الأنظمة التقنية أو فقدان البيانات أو الهجمات السيبرانية، وقد ازدادت أهميتها في ظل التحول الرقمي في التعليم (Coombs, 2007).

ويُعد هذا التصنيف مهمًا لأنه يساعد المؤسسات التعليمية على تحديد طبيعة التدخل المطلوب لكل نوع من الأزمات.

في حين يشير معيار درجة التأثير إلى حجم وشدة تأثير الأزمة على المؤسسة، ويمكن تقسيم الأزمات إلى:

1. أزمات منخفضة التأثير:

وهي أزمات محدودة التأثير يمكن السيطرة عليها بسرعة دون تعطيل كبير للعمل، مثل الأعطال البسيطة أو المشكلات اليومية.

2. أزمات متوسطة التأثير:

وهي أزمات تؤدي إلى تعطيل جزئي في سير العمل، لكنها لا تهدد استمرارية المؤسسة بشكل كامل، ويمكن إدارتها بخطط طوارئ محدودة.

3. أزمات عالية التأثير (شديدة):

وهي أزمات تؤدي إلى اضطراب كبير في عمل المؤسسة وقد تهدد استمراريتها، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية الكبرى.

وبشير (1986) Fink إلى أن شدة الأزمة ترتبط بمدى تأثيرها على استمرارية المنظمة، وعلى قدرتها في اتخاذ القرار والاستجابة السريعة.

تُظهر العلاقة بين معدل التكرار ونوع التأثير ودرجة التأثير أن إدارة الأزمات لا تعتمد على معيار واحد، بل على منظومة تحليلية متكاملة تساعد في فهم الأزمة من جوانبها المختلفة. فكلما زاد التكامل بين هذه المعايير، زادت قدرة المؤسسات التعليمية على التنبؤ بالأزمات والاستجابة لها بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: العلاقة بين المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات:

تُعد المرونة المؤسسية من المرتكزات الأساسية لنجاح إدارة الأزمات، حيث تمكّن المؤسسات من التعامل مع الأزمات بفعالية وتقليل آثارها السلبية. وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى المرونة المؤسسية وكفاءة إدارة الأزمات، إذ تسهم المرونة في:

- تعزيز القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها.
- تحسين سرعة الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمة.
- دعم التعافي السريع واستعادة التوازن بعد الأزمة.
- تعزيز التعلم التنظيمي والاستفادة من الخبرات السابقة.

وفي السياق التعليمي، تؤكد الدراسات أن المدارس التي تتمتع بمستوى عالٍ من المرونة المؤسسية تكون أكثر قدرة على استمرارية العملية التعليمية خلال الأزمات (Zadok et al., 2024). ويؤكد (Ghanamah, 2006) أن القيادة التربوية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز المرونة المؤسسية داخل المدارس، حيث تسهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة للتكيف والتغيير من خلال:

- تحفيز العاملين وتشجيع الابتكار.
- تعزيز العمل الجماعي والتعاون.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.
- دعم التعلم التنظيمي والتطوير المهني.

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالمرونة المؤسسية:

هدفت دراسة العنبي (2025) إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي: المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة السلوكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (240) مديرة، وتم اختيار عينة مكونة من (120) مديرة بطريقة عشوائية، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المعدة لهذا الغرض. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق أبعاد الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس جاءت بوجه عام مرتفعة، حيث جاءت المرونة الهيكلية في المرتبة الأولى، تليها المرونة الاستراتيجية، ثم المرونة السلوكية.

أما دراسة زادوك وآخرين (2024) إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز المرونة التنظيمية داخل الأنظمة المدرسية المعقدة، وفهم كيفية مساهمة القيادة في رفع الجاهزية لمواجهة التحديات والأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تطوير نموذجاً نظرياً يربط بين القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية، وتم اختبار علاقته باستخدام بيانات ميدانية من المدارس، حيث بلغت عينة الدراسة (103) قائداً مدرسياً و(506) معلماً، وأشارت النتائج أن المدارس التي تمتلك مستويات عالية من المرونة التنظيمية تُظهر قدرة أكبر على التكيف والتعلم من التجارب، وإعادة تنظيم الممارسات عند التعرض للأزمات، كما أشارت أن بناء المرونة لا يعتمد فقط على استراتيجيات إدارية بل يتطلب ثقافة مدرسية تعاونية تعزز الثقة والانفتاح والتواصل بين العاملين، وأوصت الدراسة بترسيخ ثقافة القيادة التمكينية وبناء قدرات المعلمين وتطوير الهياكل التنظيمية التي تدعم التعاون بوصفها مكونات رئيسية لتحقيق المرونة المؤسسية المستدامة.

وهدفت دراسة خليف (2024) إلى التعرف على متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (212) مديراً من مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحمد بالكويت وتوصلت الدراسة إلى أنه: يوجد عدد من المعوقات التي تؤدي إلى صعوبة تطبيق المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بدولة الكويت، وللتغلب على هذه المشكلات والمعوقات تم وضع تصور مقترح لكيفية تحقيق المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بدولة الكويت، وقد اتفق أفراد العينة على أهمية تفعيل المرونة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية باعتبارها مبدأ تنظيمي وإداري يسهم في التغلب على الكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.

كشفت دراسة حسين ومحمد ونايل (2018) عن أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد الواقع وتحليله وتفسيره. وتناولت الدراسة ثلاثة نقاط هامة تمثلت في، مرونة الهياكل التنظيمية وتشمل وضوح الهيكل التنظيمي ووضوح الأهداف وتفويض السلطة وتقسيم وتحليل العمل، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة تبسيط الإجراءات. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على جودة أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، ومرونة الموارد البشرية بأي مؤسسة تشكل اللبنة الأساسية لتحقيق التميز وتجويد العمل، لذا فمن الضروري الاهتمام بتنمية مهارة العنصر البشري عن طريق التدريب والتطوير للتطوير والتغيير والتأقلم مع ظروف العمل، ومرونة التنسيق وتبسيط إجراءات العمل تؤدي إلى إنجاز الأعمال والوصول إلى الهدف.

سعت دراسة بيب (2016) Pep إلى استكشاف السمات الشخصية والإدارية المرتبطة بالمرونة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا، واستخدمت الدراسة الاستبانة طبقت على عينة مكونة من (313) مديراً، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمرونة لدى المديرين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي في العمل والمرونة لدى المديرين.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

هدفت دراسة العزريّة والمعايطة (2024) إلى تعرف درجة توافر متطلبات تطبيق مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عُمان. تم استخدام المنهج الوصفي لتطبيق هذه الدراسة من خلال استبانة تكونت من (45) فقرة موزعة على (5) مجالات طبقت على عينة بلغت (62) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر متطلبات تطبيق مهارات إدارة الأزمات جاءت بتقديرات كبيرة، وجاء في الرتبة الأولى المجال المتعلق بمهارات مواجهة الأزمات عند وقوعها تلاه المجال المتعلق بمهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها، وفي الرتبة الأخيرة المجال المتعلق بمهارات الوقاية من الأزمات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تبعاً لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية.

هدفت دراسة الرقيشي والحسبية (2022) إلى إعداد تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، في دراسة واقع أداء مديري المدارس في مجال إدارة الأزمات، ومنهج الدراسات المستقبلية في بناء التصور المقترح. ولجمع المعلومات والبيانات الميدانية، فقد طور الباحث استبانة مكونة من ست مجالات، طبقت على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي مكونة من (86) مدير ومديرة بمحافظة الداخلية، اختبرت بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان كبيراً، جاء في أعلاها مجال الاتصال بمستوى كبير، وفي أدناها مجال التخطيط بمستوى متوسط. كما جاء كل من مجالي التوجيه والتنظيم بمستوى كبير، في حين حصل مجال اتخاذ القرار والتقييم على مستوى متوسط. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات إدارة الأزمات الستة تعزى لمتغير الجنس، والخبرة الإدارية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التخطيط والاتصال وإدارة الأزمات ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال التنظيم ومجال التوجيه لصالح حملة الماجستير فأعلى، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرار ومجال التقييم لصالح حملة البكالوريوس فأقل.

بينما هدفت دراسة الفارسي وآخرون (2022) إلى التعرف على مدى جاهزية مدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لإدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (72) مدير ومديرة مدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، ولجمع البيانات قام الباحثون بتطوير أداة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية في مجالين هما: دور التخطيط في إدارة الأزمات التعليمية، ودور وسائل الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأزمات التي تتعرض لها مدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أشارت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض في دور التخطيط في إدارة الأزمات من وجهة نظر مديرو المدارس بمتوسط حسابي (2.25)، كما كشفت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض في دور وسائل الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغت قيمة المتوسط العام (2.17).

قام لوفتون (Lofton,2018) بدراسة كان الغرض منها الحصول على تصورات المشرفين وموظفي الموارد المدرسية فيما

يتعلق باستعداد المنطقة للأحداث متعددة المخاطر، على الصعيد الوطني في ميسوري الأمريكية المكونة من تسع مناطق، واستخدم الباحث المنهج النوعي، حيث أجريت المقابلات مع مشرف واحد ومسؤول موارد مدرسية واحد من كل منطقة من المناطق التسع، وتم تزويد جميع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بفرصة للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق باستعداد المدرسة للأحداث ذات المخاطر المتعددة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تعاني المناطق التعليمية من نقص التمويل لمبادرات السلامة والأمن، وهناك وعي بأهمية وجود خطط عمليات طوارئ قوية وفريق وظيفي متعدد الاختصاصات يتعامل مع جميع المخاطر، على الرغم من أن عددًا قليلاً من المناطق تعمل بكامل طاقتها في هذا المجال، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن غالبية المشرفين لا يعتقدون أن المناطق مستعدة لحدث أزمة كبيرة، في حين أن أكثر من نصف المناطق التي تم الإبلاغ عنها من قبل المديرين جاهزة، علاوة على ذلك، فإن موظفي المدرسة الذين لديهم عقلية متنامية فيما يتعلق بالسلامة والأمن، قد زادوا من الكفاءة الذاتية وهم على دراية بطرق تحسين السلامة داخل المدارس، وكان الاستنتاج الأخير هو أن وجود فريق متعدد الاختصاصات، ملم بجميع المخاطر ولديه علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة في المجتمع يمكن أن يفيد المناطق التعليمية عند حدوث أزمة.

وهدفت دراسة فويجت (Voigt, 2018) إلى فحص ما إذا كان لإنشاء وتنفيذ منحة السلامة وإدارة الأزمات Indiana Secure School Grant أي تأثير ملحوظ على إحداث تحول فيما يتعلق بتصورات المدراء حول السلامة، وإدارة الأزمات داخل المدارس العامة في ولاية إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (169) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه: نظراً لارتفاع عدد حالات انعدام الأمن وحالات إطلاق النار الجماعي حول المدارس في الولايات المتحدة؛ تتخذ حكومات الولايات خطوات رئيسية للحد من هذه الحوادث المأساوية، وتشير نتائج الدراسة إلى أنه: بغض النظر عما إذا كانت المدارس تتلقى منحة السلامة أم لا؛ فإن نوع معدات السلامة التي يفضلها المديرون ثابت، وهناك تفضيل في اتباع الإجراءات في خطة الأزمات، والتطوير المهني للسلامة المدرسية، وتدريب التنوع الثقافي في مؤسساتهم، والإجراء الذي دعت إليه المدارس في منطقة الضواحي أقل هيكلية مقارنة بتلك الموجودة في المنطقة الحضرية، وأشارت النتائج إلى أن الاختلاف في موقع المؤسسة يؤثر على المادة التي تطلبها المؤسسات لزيادة مستويات الأمان لديها، كما أشارت إلى حاجة مديري المدارس إلى إنشاء مراكز استجابة في حالة وقوع هجوم، على أن تتكون هذه المراكز من موظفين مدربين تدريباً عالياً على الإجراءات التي يجب اتخاذها في مثل هذه الحالات وفي إدارة الأزمات.

وأجرى توكيل (Tokel, 2018) دراسة هدفت إلى تقييم مهارات مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات بجمهورية شمال قبرص التركية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجرائها مع عينة مكونة من (12) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في إدارة الأزمات تتمثل في: نقص المعارف أو الخبرات لدى المعلمين والطلبة وغيرهم من الموظفين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والتواصل غير الكافي وقت حدوث الأزمات.

قام روبرتسون (Robertson, 2017) بدراسة هدفت إلى قياس مدى استعداد المديرين لمواجهة الأزمات بمدارسهم في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات في ثلاث مدارس في مدينة من مدن الجزء الجنوبي من الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في إدارة الأزمات بمدارسهم تتمثل في: نقص التدريب على إدارة الأزمات، وقلة وضوح بعض السياسات والإجراءات للتعامل مع الأزمات المدرسية المختلفة، وقلة قدرة بعض العاملين في التعامل بفعالية مع إدارة الأزمات.

#### دراسات تناولت المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات:

هدفت دراسة عودة (2025) إلى التعرف إلى دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإدارة المدرسية لإدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم -طوباس، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث تمت مقابلة عينة الدراسة المكونة من (10) من مديري المدارس الحكومية و(5) أفراد من صناعات القرار الممثلين بفريق لجنة الطوارئ، وتم استخراج النتائج عن طريق تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي، وبينت نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية تُعد عاملاً محورياً في تمكين الإدارة من مواجهة الأزمات بفعالية، كما بينت أن الإدارة تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات، وأشارت الدراسة إلى أن النجاح

في مواجهة الأزمات يعتمد على مزيج من التخطيط المسبق، وتشكيل فرق الطوارئ، وضبط الانفعالات، والمشاركة المجتمعية. كما أشارت النتائج إلى وجود عدد من التحديات منها: القيود البيروقراطية والمركزية الإدارية، وضعف البنية التحتية والمالية، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل فرق طوارئ مدربة وتحديث خطط الطوارئ، بالإضافة إلى تفعيل التقييم بعد الأزمات لتعزيز التعلم المؤسسي.

#### أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في:

- استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.
- استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.
- اعتماد مقياس ليكرت الخماسي.
- تطبيق معاملات الصدق والثبات الإحصائية.

#### أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في:

- تركيزها على المرونة المؤسسية كمتغير مستقل.
- تناولها إدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة (تكرار التأثير، نوع التأثير، درجة التأثير).
- تطبيقها على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
- قياسها درجة المساهمة باستخدام تحليل الانحدار.

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، ومن أجل التوصل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها الدراسة الحالية وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي وتحليل ووصف البيانات المتحصّل عليها كمًّا وكيفًا، ويهتم المنهج الوصفي بتحديد العلاقات والارتباطات التي تُوجدُ بين الوقائع، وتصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها (البادري، 2016).

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

##### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (65954) معلمًا ومعلمة بواقع (20594) ذكور، و(45360) إناث، وذلك وفقا للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي 2025 / 2026م (وزارة التربية والتعليم، 2025).

##### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي، بلغت (1050) معلمًا ومعلمةً بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان، كما يوضحه الجدول رقم (1).

جدول (1): عينة الدراسة وتوزيعها في ضوء المتغيرات

المتغير	الفئات	التكرارات	المتغير	الفئات	التكرارات
جنس المدرسة	حلقة أولى	252	المرحلة التعليمية	حلقة أولى	252
	حلقة ثانية	203		حلقة ثانية	203
	حلقة ثالثة	383		حلقة ثالثة	383
	جميع المراحل (1-12)	201			

## أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة "مساهمة المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان" والتي تتكون من محورين، هما: المرونة المؤسسية، وإدارة الأزمات؛ للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم بناؤها استناداً على الأدب النظري ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويوضح الجدول (2) محاور الاستبانة، وأبعادها، مع الفقرات.

جدول (2): محاور، بنود، فقرات الاستبانة

المحور	البعد	الفقرات
المحور الأول: المرونة المؤسسية	البُعدُ الأوَّل: التكيف	6-1
	البُعدُ الثَّاني: الاستجابة	12-7
	البُعدُ الثَّالث: التعلم المستمر	18-13
المحور الثاني: إدارة الأزمات	البُعدُ الأوَّل: تكرار التأثير	24-19
	البُعدُ الثَّاني: نوع التأثير	30-25
	البُعدُ الثَّالث: درجة التأثير	36-31

## طريقة تصحيح المقياس:

جدول (3): معيار الحكم على النتائج

المستوى	المدى
منخفض جداً	من 1 - 1.79
منخفض	من 1.80 - 2.59
متوسط	من 2.60 - 3.39
مرتفع	من 3.40 - 4.19
مرتفع جداً	من 4.20 - 5

## الخصائص السيكو مترية للمقياس:

تم اختيار عدداً من المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، من الذين تتوفر فيهم شروط اختيار العينة الأساسية، وقد بلغ عددهم (30) معلم ومعلمة، وهم من خارج عينة الدراسة، ولكنهم من مجتمع الدراسة، بهدف التحقق من أدوات الدراسة السيكو مترية.

## أ. الصدق:

1. **الصدق الظاهري:** تم عرض استبانة "قياس مساهمة المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان" في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال تحكيم المقاييس، مكونة من (8) أساتذة جامعيين من الذين يجمعون بين الممارسات التربوية والعمل الأكاديمي، وقد تم تحديد درجة الصدق الظاهري بناء على الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات المحكمين، وتحديد معيار قبول المقياس بدرجة (8) فيما فوق، وأظهرت نتائج تحكيم مقياس الاستبانة موافقة اللجنة بنسبة 96%، وبعد توصيات المحكمين وملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات لتناسب وبيئة الدراسة.

## 2. صدق الاتساق الداخلي:

جدول (4): معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	البعد	المحور
.943**	البُعدُ الأوَّل: التكيف	المحور الأول: المرونة المؤسسية
.964**	البُعدُ الثَّاني: الاستجابة	
.970**	البُعدُ الثَّالث: التعلم التنظيمي	
.989**	البُعدُ الأوَّل: تكرار التأثير	المحور الثاني: إدارة الأزمات
.991**	البُعدُ الثَّاني: نوع التأثير	
.988**	البُعدُ الثَّالث: درجة التأثير	

يوضح الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (المرونة المؤسسية) تراوحت بين (0.943-0.970\*\*)، وكذلك فإن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (إدارة الأزمات) تراوحت بين (0.989-0.991\*\*)، وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور جاءت عالية ودالة إحصائياً.

ب. الثبوتات:

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	Alpha Cronbach
المحور الأول: المرونة المؤسسية	.879**
المحور الثاني: إدارة الأزمات	.886**
الاستبانة ككل	.931**

يلاحظ من الجدول (5) أن معامل الثبات في كل محور والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي للأبعاد المراد قياسها، وبلغ معامل الثبات بشكل عام (0.931)، وهي قيمة عالية أيضاً، وعليه اعتبرت جميع الأبعاد والمحاور صالحة لأغراض الدراسة.

### عرض وتفسير نتائج الدراسة

عرض وتفسير نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان مرتبة ترتيباً تنازلياً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
مرتفعة	.976	3.93	1	البُعد الأول: التكيف
مرتفعة	1.090	3.93	2	البُعد الثاني: الاستجابة
مرتفعة	1.012	3.91	3	البُعد الثالث: التعلم التنظيمي
مرتفعة	.980	3.92		المجموع الكلي

يتضح من الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، إذ بلغ المتوسط العام (3.92)، بانحراف معياري عام (0.980)، وبمستوى "مرتفع"؛ حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد الأول: التكيف، البُعد الثاني: الاستجابة بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.93)، وجاء في المرتبة الثانية البُعد الثالث: التعلم التنظيمي، بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (1.012).

وعليه، تشير النتيجة إلى أن مستوى تطبيق المرونة المؤسسية جاء مرتفعاً، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء طبيعة البيئة التعليمية المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد، مما يدفع المدارس إلى تبني ممارسات تنظيمية مرنة تُمكنها من التكيف والاستجابة الفعالة. فارتفاع بُعدي التكيف والاستجابة يعكس قدرة الإدارات المدرسية على تعديل هياكلها وإجراءاتها وفق المتغيرات، وهو ما يتسق مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن المنظمات الفعالة هي التي تستطيع التكيف السريع مع التغيرات البيئية. (Teece, 2007) كما أن ارتفاع بُعد التعلم التنظيمي يدل على تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المهني، وهو ما يعزز الاستدامة المؤسسية (Senge, 2006).

ويمكن تفسير النتائج التي أظهرت مستوى مرتفعاً للمرونة المؤسسية في أبعاد الدراسة على النحو التالي: يعكس بُعد التكيف قدرة المؤسسات التعليمية على إعادة صياغة استراتيجياتها وسياساتها بسرعة وملاءمتها للمتغيرات البيئية، مما يسهل استباق التحديات وتحويلها إلى فرص تحسين (العلي، 2020). أما بُعد الاستجابة فيدل على وجود آليات صنع قرار سريعة ومنسقة ورسائل تواصل فعالة داخل المؤسسة، وهو أمر جوهري لتقليل آثار الأزمات وتمكين العودة السريعة للعمل الطبيعي (الجمال، 2017). ويسهم بُعد التعلم التنظيمي في بناء ذاكرة مؤسسية قادرة على استيعاب الدروس المستفادة وتحديث الممارسات الإجرائية، ما يعزز القدرة على التعامل مع التغيرات المتكررة بمرونة أكبر (سباعي، 2021). كما أن الاستثمار في التدريب والتطوير للمعلمين والإداريين يعزز من جاهزية الكوادر ومهاراتهم العملية في مواجهة المستجدات، ويشكل ركيزة أساسية لاستدامة المرونة المؤسسية (Harris & Jones, 2019؛ مفلحي، 2020). مجتمعة، وتشير هذه الأبعاد إلى نظام مؤسسي متكامل يعمل على الوقاية، الاستجابة، والتعلم، مما يفسر المستوى المرتفع للمرونة الظاهر في نتائج الدراسة، ويعزز إمكانية

نقل هذه الممارسات إلى سياقات أخرى داخل منظومة التعليم. ويمكن أيضاً تفسير هذه النتيجة في السياق الغماني بجهود وزارة التعليم في تطوير القيادات المدرسية، مما أسهم في تعزيز ممارسات المرونة داخل المدارس.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2025) التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق أبعاد الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس جاءت بوجه عام مرتفعة، ودراسة زادوك (2024) Zadok التي أشارت إلى أن المدارس التي تمتلك مستويات عالية من المرونة التنظيمية تُظهر قدرة أكبر على التكيف والتعلم من التجارب، وإعادة تنظيم الممارسات عند التعرض للأزمات. وتختلف عن دراسة خليف (2023) التي أشارت إلى وجود عدد من المعوقات للمرونة التنظيمية وبناء عليه تم وضع تصور مقترح لكيفية تحقيق المرونة التنظيمية، مما يؤكد وجود مستوى لا يرقى على درجة عالية من توافر المرونة في تلك المدارس.

عرض وتفسير نتائج السؤال الثاني: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان تُعزى للمتغيرات الآتية: (جنس المدرسة، المرحلة التعليمية)؟

أولاً: متغير جنس المدرسة:

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية حسب متغير جنس المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
.000	54.169	15300.210	2	30600.420	بين المجموعات
		282.454	1047	295729.500	داخل المجموعات
			1049	326329.920	المجموع

يتضح من الجدول (7) أن مستوى الدلالة (0.000) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن متغير جنس المدرسة يؤثر على تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس.

والجدول رقم (8) يوضح نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tamhane (لأنه لا يوجد تجانس بين فئات جنس المدرسة) لتحديد الفروق لصالح أي من جنس المدرسة:

جدول (8): نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tamhane لتقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية حسب متغير جنس المدرسة

جنس المدرسة	ن	المتوسط	الفئات	
			ذكور	إناث
ذكور	252	78.83	-	.000
إناث	504	65.58	.000	-
مختلط	294	72.29	.000	.000

يتبين من الجدول رقم (8) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس بين مدارس (الذكور) ومدارس (الإناث) و(المختلة) لصالح مدارس (الذكور).
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس بين مدارس (المختلطة) ومدارس (الإناث) لصالح المدارس (المختلطة).

إن وجود فروق لصالح مدارس الذكور يمكن تفسيره من خلال اختلاف أنماط القيادة والثقافة التنظيمية؛ إذ تشير بعض الدراسات إلى أن البيئات التنظيمية تختلف في درجة الحزم والمرونة تبعاً لطبيعة العاملين (Eagly & Carli, 2007). كما قد تعكس هذه النتيجة تفاوتاً في فرص اتخاذ القرار أو توزيع الموارد، حيث تميل بعض المدارس إلى تبني أنماط إدارية أكثر مرونة في البيئات التي تتطلب ضبطاً سلوكياً أعلى، مما يعزز الاستجابة السريعة.

## ثانياً: المرحلة التعليمية:

جدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية حسب متغير المرحلة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
.000	16.808	5002.559	3	15007.678	بين المجموعات
		297.631	1046	311322.242	داخل المجموعات
			1049	326329.920	المجموع

يتضح من الجدول (9) أن مستوى الدلالة (0.000) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن متغير المرحلة التعليمية يؤثر على تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس.

والجدول رقم (10) يوضح نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tamhane (لأنه لا يوجد تجانس بين المراحل التعليمية) لتحديد الفروق لصالح أي من المرحلة التعليمية:

جدول (10): نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tamhane لتقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية حسب متغير المرحلة التعليمية

جنس المدرسة	ن	المتوسط	الفئات		
			حلقة أولى	حلقة ثانية	حلقة ثالثة
حلقة أولى	252	77.00	-	.000	.000
حلقة ثانية	203	66.58	.000	-	.428
حلقة ثالثة	383	69.98	.000	.428	-
جميع المراحل	212	68.17	.000	.968	.676

يتبين من الجدول (10) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس بين مدارس (حلقة أولى) ومدارس (حلقة ثانية) و(حلقة ثالثة) و(جميع المراحل) لصالح مدارس (حلقة أولى).

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس بين مدارس (حلقة ثانية) و(حلقة ثالثة) و(جميع المراحل).

ويفسر الباحثون تفوق الحلقة الأولى بأن هذه المرحلة قد تتطلب مرونة أكبر في التعامل مع الطلبة صغار السن، مما يفرض على الإدارة تبني ممارسات أكثر تكيفاً واستجابة. كما أن انخفاض التعقيد التنظيمي في هذه المرحلة مقارنة بالمراحل الأعلى يتيح مرونة أكبر في اتخاذ القرار، وهو ما يتفق مع طرح (Burns & Stalker, 1961) حول أن الهياكل الأقل تعقيداً تكون أكثر مرونة.

## عرض وتفسير نتائج السؤال الثالث: ما مستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان مرتبة ترتيباً تنازلياً

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
مرتفعة	1.126	3.66	1	البُعد الثالث: درجة التأثير
مرتفعة	1.125	3.62	2	البُعد الثاني: نوع التأثير
مرتفعة	1.146	3.61	3	البُعد الأول: تكرار التأثير
مرتفعة	.980	3.92		الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، إذ بلغ المتوسط العام (3.92)، بانحراف معياري عام (0.980)، بمستوى "مرتفع"؛ حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد الثالث: درجة التأثير، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (1.126)، وجاء في المرتبة الثانية البُعد الثاني: نوع التأثير، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (1.125)، وجاء في المرتبة الثالثة البُعد الأول: تكرار التأثير، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (1.146).

إن ارتفاع مستوى إدارة الأزمات يعكس جاهزية المدارس للتعامل مع المواقف الطارئة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء التحول نحو الإدارة الاستباقية للأزمات في المؤسسات التعليمية. فارتفاع بُعد "درجة التأثير" يدل على وعي إداري بمخاطر الأزمات، وهو ما يتسق مع نموذج إدارة الأزمات الذي يركز على التنبؤ والتخطيط المسبق. (Mitroff, 2005) كما أن تقارب المتوسطات بين الأبعاد يشير إلى تكامل مراحل إدارة الأزمة (الاستعداد-الاستجابة-التعافي)، مما يعكس نضجاً تنظيمياً مدعوماً بالتدريب والسياسات التعليمية الحديثة.

ويشير المستوى المرتفع في بُعد تكرار التأثير إلى التمييز بين الأزمات المتكررة وغير المتكررة، ويمكن تفسيره إلى أن المدارس تتمتع بقدرة على رصد الأنماط والتعلم من الحوادث السابقة، ما يجعلها أكثر استعداداً للتعامل مع الأزمات المتكررة من خلال إجراءات وقائية وسياسات مستدامة. وفي مواجهة الأزمات غير المتكررة، يظهر المستوى المرتفع لإدارة الأزمات وجود جاهزية استثنائية ومرونة تنفيذية واستجابة سريعة تقلل من آثار المفاجآت.

كما يُشير المستوى المرتفع في بُعد نوع التأثير إلى الارتفاع في كفاءة إدارة الأزمات المادية والهيكلية، ويُظهر قدرة إجرائية على التعامل مع مشكلات ملموسة (مثل انقطاع موارد أو أضرار مادية) عبر خطط لوجستية واستبدال موارد. وقد يعكس الأداء العالي في معالجة الأزمات المعنوية وجود سياسات نظرية وتطبيقية لدعم الصحة النفسية، الحفاظ على الروح المعنوية. كما يُشير ارتفاع مستوى درجة التأثير إلى تفوق أداء الإدارة في المدارس على إدارة الأزمات ذات التأثير المحدود والمعمق، وقد يُفسر ذلك بوجود آليات تصنيف أولوية فعالة (تفريغ الموارد، إجراءات طوارئ، شبكات دعم) تُمكن من تمييز الحالات الطارئة المطلوبة لتدخلات عاجلة وتخصيص موارد مكثفة للحوادث شديدة التأثير، بما يحافظ على استمرارية العمليات التعليمية ويحد من تعطل الخدمات الأساسية، وهو أكده قحطاني (2013).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العززية والمعايطة (2024) ودراسة توكيل ودراسة روبرتسون (Robertson,2017) (Tokel,2018) التي توصلنا إلى أن إدارة الأزمات جاءت بتقديرات كبيرة. وتختلف عن دراسة الرقيشي والحسبية (2022) التي أكدت أن مستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان متوسطاً. وتختلف عن نتائج دراسة الفارسي وآخرون (2022) التي أشارت إلى وجود مستوى منخفض في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

عرض وتفسير نتائج السؤال الرابع: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان تُعزى للمتغيرات الآتية: (المحافظة التعليمية، جنس المدرسة، المرحلة التعليمية)؟

أولاً: متغير جنس المدرسة:

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية حسب متغير جنس المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
.000	84.991	29747.460	2	59494.920	بين المجموعات
		350.009	1047	366459.000	داخل المجموعات
			1049	425953.920	المجموع

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الدلالة (0.000) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن متغير جنس المدرسة يؤثر على مستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية.

والجدول رقم (13) يوضح نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tamhane (لأنه لا يوجد تجانس بين فئات جنس المدرسة) لتحديد الفروق لصالح أي من جنس المدرسة:

جدول (13): نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tamhane لتقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية حسب متغير جنس المدرسة

جنس المدرسة	ن	المتوسط	الفئات	
			ذكور	إناث
ذكور	252	76.83	-	.000
إناث	504	58.33	.000	-
مختلط	294	67.57	.000	.000

يتبين من الجدول (13) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس بين مدارس (الذكور) ومدارس (الإناث) و(المختلطة) لصالح مدارس (الذكور).
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس بين مدارس (المختلطة) ومدارس (الإناث) لصالح المدارس (المختلطة).

ويمكن تفسير تفوق مدارس الذكور في إدارة الأزمات بوجود أنماط قيادية أكثر حزماً في إدارة المواقف الطارئة، وهو ما تشير إليه بعض الأدبيات التي تربط بين أسلوب القيادة وطبيعة الاستجابة للأزمات (Northouse, 2019). كما قد يعكس ذلك اختلافاً في مستوى التدريب أو توزيع المسؤوليات. وتختلف هذه الدراسة عن دراسة العزريّة والمعايطة (2024) ودراسة الرقيش والحسبية (2022) التي أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس.

#### ثانياً: المرحلة التعليمية:

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية حسب متغير المرحلة التعليمية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	19003.681	3	6334.560	16.282	.000
داخل المجموعات	406950.239	1046	389.054		
المجموع	425953.920	1049			

- يتضح من الجدول (14) أن مستوى الدلالة (0.000) أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن متغير المرحلة التعليمية يؤثر على المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية.
- والجدول (15) يوضح نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tamhane (لأنه لا يوجد تجانس بين المراحل التعليمية) لتحديد الفروق لصالح أي من المرحلة التعليمية:

جدول (15): نتيجة المقارنات البعدية باستخدام اختبار Tamhane لتقديرات المعلمين لمستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية حسب متغير المرحلة التعليمية

جنس المدرسة	ن	المتوسط	الفئات		
			حلقة أولى	حلقة ثانية	حلقة ثالثة
حلقة أولى	252	72.00	-	.000	.000
حلقة ثانية	203	60.19	.000	-	.025
حلقة ثالثة	383	65.61	.000	.025	-
جميع المراحل	212	61.96	.000	.961	.273

يتبين من الجدول (15) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس بين مدارس (حلقة أولى) ومدارس (حلقة ثانية) و(حلقة ثالثة) و(جميع المراحل) لصالح مدارس (حلقة أولى).
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس بين مدارس (حلقة ثانية) و(حلقة ثالثة) و(جميع المراحل).

ويمكن تفسير تفوق الحلقة الأولى إلى أن ذلك قد يعكس بساطة الهيكل التنظيمي وسرعة الاستجابة، إضافة إلى أن طبيعة الطلبة تتطلب جاهزية أعلى للتعامل مع المواقف الطارئة، مما يعزز كفاءة إدارة الأزمات مقارنة بالمرحلة الأعلى الأكثر تعقيداً. وتختلف هذه الدراسة عن دراسة العزريّة والمعاينة (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

عرض وتفسير نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تطبيق المرونة المؤسسية ومستوى إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

جدول (16): معامل ارتباط بيرسون (Person) للعلاقة بين مستوى تطبيق المرونة المؤسسية ومستوى إدارة الأزمات

المحور	علاقة الارتباط	مستوى إدارة الأزمات
مستوى تطبيق المرونة المؤسسية	معامل بيرسون (r)	.939
	مربع معامل الارتباط ( $r^2$ )	.881
	الدلالة الإحصائية	.000

يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين مستوى تطبيق المرونة المؤسسية ومستوى إدارة الأزمات، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة وطردية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية زاد مستوى إدارة الأزمات.

وتشير العلاقة الارتباطية القوية ( $r=0.939$ ) إلى أن المرونة المؤسسية تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز إدارة الأزمات، حيث تؤكد الأدبيات أن المنظمات المرنة أكثر قدرة على امتصاص الصدمات والتكيف مع الأزمات (Lengnick-Hall et al., 2011). كما أن العلاقة الطردية تعكس تكاملاً وظيفياً بين المتغيرين؛ إذ تسهم المرونة في تحسين سرعة الاستجابة وجودة القرار أثناء الأزمات، وهو ما يدعمه نموذج "المنظمة المرنة" الذي يربط بين التكيف التنظيمي والجاهزية للأزمات.

عرض وتفسير نتائج السؤال السادس: ما درجة مساهمة المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة درجة مساهمة المرونة المؤسسية في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، والجدول الآتي توضح ذلك.

جدول (17): تحليل تباين الانحدار المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
375198.400	1	375198.400	7747.097	0.000
50755.520	1048	48.431		
425953.920	1049			

يتضح من الجدول وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig.} = 0.05$ ) للمتغيرات المستقلة (المرونة المؤسسية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات) في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؛ إذ إن قيمة (ف) قد بلغت (7747.097) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (18): ملخص نموذج الانحدار المرونة المؤسسية: التكيف، والاستجابة، والتعلم التنظيمي (كمستقلة)، وإدارة الأزمات (كتابع)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط (معامل التحديد)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
	.939	.881	.881	6.959

من خلال الجدول (18) تُشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.939)؛ وهذا يشير إلى أن هناك علاقة موجبة بين المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات، كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .881$ )، وقد فسّرت ما مقداره (88%) من تباين المرونة المؤسسية وهي قيمة جيدة جداً.

وللتعرف تفصيلاً حول تأثير أبعاد المتغير المستقل (المرونة المؤسسية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات) تم استخراج الجدول (19) الآتي.

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات

المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	
(الثابت)	-10.526	.899		-11.708	.000
التكيف	1.291	.073	.375	17.572	.000
الاستجابة	1.310	.085	.425	15.403	.000
التعلم التنظيمي	.618	.108	.186	5.745	.000

يتبين من الجدول (19) أن الدلالة الإحصائية في المرونة المؤسسية في جميع الأبعاد جاءت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛ وهذا يعني أن هذه الأبعاد من المرونة المؤسسية لها تأثير مباشر في إدارة الأزمات في المدارس، كما تشير النتائج إلى أن قيم معامل بيتا (B) جاءت موجبة، ما يعني أنها تؤثر إيجاباً في المرونة المؤسسية، فكلما زادت المرونة المؤسسية زاد ذلك من مستوى إدارة الأزمات في المدارس، وقد بلغت القدرة التفسيرية لهما على الترتيب (37.5%)، (42.5%)، (18.6%)، ومعادلة الانحدار الآتية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار المرونة المؤسسية على إدارة الأزمات وهي:

$$\text{المرونة المؤسسية} = -10.526 - 1.291 \times \text{التكيف} - 1.310 \times \text{الاستجابة} - 0.618 \times \text{التعلم التنظيمي}$$

وتُظهر نتائج الانحدار أن المرونة المؤسسية تفسر (88%) من التباين في إدارة الأزمات، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس قوة التأثير التفسيري للنموذج. ويمكن تفسير ذلك بأن أبعاد المرونة (التكيف، الاستجابة، التعلم التنظيمي) تمثل ركائز أساسية في بناء القدرة المؤسسية على إدارة الأزمات. فقد جاء بُعد الاستجابة الأعلى تأثيراً، مما يؤكد أن سرعة اتخاذ القرار والتفاعل مع الحدث تُعد العامل الأكثر حسماً. (Weick & Sutcliffe, 2007) كما أن إسهام التعلم التنظيمي يعكس أهمية في تحسين الأداء المستقبلي أثناء الأزمات. وتتسق هذه النتائج مع نظرية المرونة التنظيمية التي ترى أن المنظمات القادرة على التعلم والتكيف هي الأكثر نجاحاً في مواجهة الأزمات. (Duchek, 2020) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عودة (2025) التي أكدت أن المرونة التنظيمية تُعد عاملاً محورياً في تمكين الإدارة من مواجهة الأزمات بفعالية.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن صياغة التوصيات الآتية:

1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس تركز على تنمية أبعاد المرونة المؤسسية (التكيف، الاستجابة، التعلم التنظيمي)، مع تضمين سيناريوهات تطبيقية لإدارة الأزمات لتعزيز الجاهزية العملية.
2. إدماج مؤشرات المرونة المؤسسية ضمن أنظمة تقييم الأداء المدرسي بحيث يتم قياس قدرة المدرسة على التكيف والاستجابة والتعلم التنظيمي كمعايير أساسية في التقييم المؤسسي.
3. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي داخل المدارس من خلال إنشاء مجتمعات تعلم مهنية (PLCs)، وتفعيل تبادل الخبرات بين المدارس، خاصة بين المحافظات ذات الأداء المرتفع والمنخفض.
4. تطوير أدلة إجرائية موحدة لإدارة الأزمات المدرسية تتضمن آليات واضحة للاستجابة السريعة، وخططاً بديلة، مع مراعاة خصوصية كل محافظة تعليمية.
5. تقليص الفجوات بين المحافظات التعليمية عبر توجيه الدعم الفني والتدريبي للمحافظات الأقل أداءً، والاستفادة من التجارب الناجحة في المحافظات المتقدمة.
6. مراعاة الفروق المرتبطة بجنس المدرسة من خلال تقديم برامج نوعية تستهدف المدارس ذات الأداء الأقل (خاصة مدارس الإناث)، بما يعزز تطبيق المرونة وإدارة الأزمات بشكل متوازن.
7. تعزيز المرونة في المراحل التعليمية العليا عبر تبسيط الإجراءات الإدارية، وتفويض الصلاحيات، بما يدعم سرعة الاستجابة ويقلل من التعقيد التنظيمي.
8. إنشاء وحدات أو فرق متخصصة لإدارة الأزمات داخل المدارس تكون مدربة على التخطيط الاستباقي والتعامل مع الأزمات، مع إجراء تدريبات دورية (محاكاة).

9. دعم التحول الرقمي في إدارة الأزمات من خلال توظيف الأنظمة الذكية ومنصات الاتصال لتعزيز سرعة تبادل المعلومات واتخاذ القرار.

10. ربط المرونة المؤسسية بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي بحيث تصبح جزءاً من الرؤية والرسالة والأهداف التشغيلية للمدرسة.

### مقترحات الدراسات المستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي تسد فجوات بحثية قائمة:

1. العلاقات السببية بين أبعاد المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات: دراسة تحليلية.
2. مستوى المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات بين سلطنة عُمان ودول أخرى، للكشف عن تأثير السياق الثقافي والتنظيمي: دراسة مقارنة.
3. أثر المديرية التعليمية في تطبيق المرونة المؤسسية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان: دراسة نوعية.
4. أثر القيادة المتسامية في تعزيز المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات، لربط الأنماط القيادية بالنتائج التنظيمية.
5. دور التحول الرقمي في تعزيز المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
6. برنامج تدريبي مقترح لتنمية المرونة المؤسسية على تحسين إدارة الأزمات لدى القيادات المدرسية بسلطنة عُمان.
7. أثر المرونة المؤسسية وإدارة الأزمات في البيئة المدرسية على نواتج التعلم وسلوك الطلبة.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- البادري، سعود. (2016). مهارات البحث العلمي. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة ومحمد، جمال ونايل، سحر. (2018). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 29(116)، 184-198.
- حمدي، يحيى (2024). إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية دليل عملي لتعزيز المرونة والتكيف، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي، الرياض.
- الخضير، محسن أحمد. (1993) إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخروصي، أحمد وآخرون. (2022). تقييم تجربة سلطنة عُمان في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. 10(2). <https://doi.org/10.53671/pturj.v10i2.326>.
- خليف، رفعة عيد. (2024). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. 124 (3). 939-966. DOI 10.21608/MAED.2024.353976.
- الرقيشي، أحمد والحبسية، رضية. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، 4(4)، 707-730.
- زيدان، سامر، ورضوان، أحمد. (2024). دور المرونة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التطبيقية الأردنية – سلسلة العلوم الإنسانية، 39(1)، 1-15.

- العزريّة، ابتسام والمعايطة، عبد العزيز عطا الله. (2024). درجة توافر متطلبات تطبيق مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 9، 289-313.*
- الفارسي، عبد الله والدايرية، نوف والجرادية، فاطمة والعمرية، مني. (2022). مدى جاهزية مدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لإدارة الأزمات من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، جامعة فلسطين التقنية خضوري، 10(2)، 129-145.*
- العتيبي، نجلاء. (2025). درجة تطبيق أبعاد أسلوب الإدارة المرنة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 121(1)، 250-264.*
- محمد، جمال الشحات. (2018). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية. *مجلة كلية التربية - بنها. DOI: 10.21608/JFEB.2018.62145.198-185.(116)29*
- محمود، إيمان. (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية والمرونة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء. [رسالة ماجستير]. المؤسسة الهاشمية بالزرقاء.
- المفرجي، محمد، وحسين، هاشم. (2022). خصائص المنظمات المرنة في إدارة الأزمات: مراجعة عامة لاستجابة سلطنة عُمان لإعصار شاهين خلال أكتوبر 2021 *المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية، 12(2)، 1-12.*
- اليحيى، منير فيصل. (2021). أساليب إدارة الأزمات لدى عينة من مديري المدارس والمعاهد المهنية في محافظة البقاع -لبنان. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 24، 1-25.*

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Arafa, A, & Elmaraghy, W.H (2012). Enter Prise Strategic Flexibility. *Procedia CIRP, 3, 537-542.* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221282711200264>
- Almufarji, M., & Husin, H. (2022). The characteristics of resilient organizations within crisis management: A general review of the Sultanate of Oman's response to Cyclone Shaheen during October 2021. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(2), 1-12.*
- Bernardes, E (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness, *International Journal of Operations and Production Management, 29 (1), 30 - 53.* <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation.* Tavistock.
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis management and communications.* Institute for Public Relations.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13(1), 215-246.*
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth.* Harvard Business School Press.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable.* AMACOM.

- Ghanamah, R. (2026). Transformational leadership and organizational resilience in educational institutions. *Education Sciences*, 16(4), 610. <https://doi.org/10.3390/educsci16040610>.
- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106–115.
- Grissom, Jason A.; & Condon, Lara. (2021). Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher*, 50(5), 315–324.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Lengnick-Hall, C, Ann M, & Beck, Tammy E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- Lofton, J. (2018). Perceptions of Missouri School Superintendents and School Resource Officers Regarding Preparedness for Multi-Hazard Events. Doctor of Education. Lindenwood University: Missouri. USA.
- Marquez-Tejon, S., García-Sánchez, E., & Moreno-Jiménez, B. (2023). Organizational resilience in educational institutions: A systematic review. *Frontiers in Education*, 8, Article 1611163. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1611163>
- Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis. AMACOM.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pepe, M. (2016). Personality and administrative traits associated with flexibility among high school principals in Florida. *Journal of Educational Leadership*, 12(3), 45–61.
- Shaya, N., Aljawarneh, N., Alomari, K., & Alomari, Z. (2022). Organizational resilience and crisis management: A systematic review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 1–19. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0062>.
- Sutcliffe, Kathleen M., & Vogus, Timothy J. (2003). Organizing for resilience. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Robertson, N. (2017). Preparedness for crisis management in Urban high schools. In partial fulfillment of requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Educational Leadership. The University of Mississippi.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations* (4th ed.). Sage.

- 
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline*. Doubleday.
  - Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
  - Tokel. A. (2018). Assessment of crisis management skills of secondary school administrators. *Springer Science + Business Media B.V*, 901-912.
  - Voigt. P. (2018). Indiana's Secure School Safety Grant Impact on School Safety Withen Indiana Pulic School. In *Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*. Indiana State University: Terre Haute, Indiana.
  - Weick, Karl E., & Sutcliffe, Kathleen M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
  - Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Frontiers in Education*, 9, Article 1333551. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1333551>.