

## The degree to which school principals practice transformational leadership and its relationship to the level of risk and emergency management in schools in The Sultanate of Oman

Mr. Ali Hamad Al-Buraiki\*, Dr. Youssef Nait Belaid

Faculty of Educational Sciences | Mohammed V University | Kingdom of Morocco

Received:

07/01/2025

Revised:

25/01/2025

Accepted:

01/02/2025

Published:

30/05/2025

\* Corresponding author:

[al.buraiki@moe.om](mailto:al.buraiki@moe.om)

Citation: Al-Buraiki, A.

H., & Belaid, Y. N. (2025).

The degree to which school principals practice transformational leadership and its relationship to the level of risk and emergency management in schools in The Sultanate of Oman.

*Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(6S), 1 – 21.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B090125>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B090125>

2025 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The study aimed to reveal the degree of school principals' practice of transformational leadership and the level of risk and emergency management in the schools of the Sultanate of Oman. It also aimed to reveal the existence of a positive correlation with statistical significance at the significance between the degree of school principals' practice of transformational leadership and the level of risk and emergency management. The study community consisted of all government school principals in the Sultanate of Oman. The study sample included (241) individuals from the community. The study relied on the descriptive approach as a study method, and the questionnaire was used as a study tool. The study concluded that the general average of the dimensions of the first axis: transformational leadership, came with a response degree of (average), and the general average of the dimensions of the second axis: risk management, came with a response degree of (average). It also showed the existence of a positive correlation with statistical significance at the significance level (0.01) between the degree of school principals' practice of transformational leadership and the level of risk and emergency management in the schools of the Sultanate of Oman. The study recommended designing specialized training programs for school principals that focus on developing transformational leadership skills, such as inspiration, influence, relationship building, creative thinking, emphasizing the development of a shared vision between the manager and employees, and encouraging participation in decision-making to enhance the management of risks and emergency situations.

**Keywords:** School principals - transformational leadership - risk management - emergency situations - Sultanate of Oman.

### درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عُمان

أ. علي بن حمد البريكي\*, د/ يوسف نيت بلعيد

كلية علوم التربية | جامعة محمد الخامس | المملكة المغربية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان، كما هدفت للكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة ومحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة بلغت (241) مفردة من المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، قد جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، كما جاء المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: إدارة المخاطر، بدرجة استجابة (متوسطة)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان، بناء على النتائج أوصت الدراسة ببناء برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس تركز على تطوير مهارات القيادة التحويلية، مثل الإلهام، والتأثير، وبناء العلاقات، والتفكير الإبداعي، والتركيز على تطوير الرؤية المشتركة بين المدير والموظفين وتشجيع المشاركة في صنع القرار بهدف الارتقاء بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة.

**الكلمات المفتاحية:** مديري المدارس - القيادة التحويلية - إدارة المخاطر - الحالات الطارئة - سلطنة عمان.

## 1- مقدمة.

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحالي تحديات متزايدة تتطلب أنماطاً قيادية حديثة ومتطورة تمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة ومواجهة الأزمات بفعالية، ومن بين أبرز هذه الأنماط، القيادة التحويلية التي تركز على إحداث تغييرات جوهرية في الأداء المؤسسي. فالقيادة التحويلية نمط قيادي يعتمد على تغيير الأوضاع التعليمية الراهنة بالشكل الذي يجعلها تتناسب مع متطلبات المستقبل، كما يعتمد في اتخاذ القرارات على المشاركة الجماعية، ويسعى دائماً لتقوية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة (آل مربع، 2022). وتعد القيادة التحويلية عنصراً حاسماً في بيئات العمل المعاصرة، وبخاصة في المؤسسات التعليمية؛ حيث تتميز التغييرات التي تحدثها القيادة التحويلية داخل المؤسسة بتوجيهها المباشر نحو العاملين؛ إذ تعزز أساليب التفكير الإبداعية والابتكارية وتحثهم على تحسين أدائهم والعمل لبلوغ الأهداف المشتركة، إضافة إلى تحفيز القادة على تنمية قدراتهم على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، الأمر الذي يساهم في تحسين كفاءة الإدارة التعليمية (البلوشي، 2023).

وتنطوي أبعاد القيادة التحويلية على التأثير المثالي حيث يتسم القائد التحويلي بقدرته على أن يكون قدوة إيجابية للآخرين، حيث يساهم في تعزيز الثقة والتقدير من خلال أخلاقياته وقيمه، والتحفيز الإلهامي حيث يُشجع القائد التحويلي أعضاء الفريق على تحقيق الأهداف العليا من خلال توفير رؤية ملهمة للمستقبل وتشجيعهم على التحدي، والاستثارة الفكرية حيث يُشجع القائد التحويلي على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة ويعزز من روح الابتكار بين العاملين، والاعتبارات الفردية حيث يولي القائد التحويلي موظفيه بالاهتمام وتنمية مداركهم من خلال تقديم الدعم والتوجيه الشخصي الذي يناسب احتياجاتهم وتطلعاتهم (عبادي، 2022).

ويلعب نمط القيادة التحويلية دوراً محورياً في إدارة المخاطر والحالات الطارئة في المدارس، حيث تعزز من قدرة المديرين على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بفعالية؛ فكما أشار الرويس (2023) فالقيادة التحويلية تُحفز على الخوض بالمخاطر بجرأة وشجاعة؛ ومن ثم تحمل النتائج، إذ تزيد من وعي القادة حول مفهوم المخاطرة، ومن ثم تطوير قدرتهم على إدارة تلك المخاطر. وهو ما أكدته جمعة (2022) أن القادة التحويليين يلعبون دوراً كبيراً خلال أوقات الأزمات والمخاطر، فنجاح القيادة من نجاح شخص ما في التأثير على الآخرين من خلال الرؤية المشتركة، والتنسيق، والتعاون مع الآخرين، وبالتالي فالقائد التحويلي لديه قدرة على الوعي الذاتي وإدارة العلاقات أثناء الحالات الطارئة.

ويُعتبر القادة التحويليين في المدارس ذوي رؤية مستقبلية حيث يستخدمون التحفيز الفكري لإلهام مرؤوسهم على التفكير الإبداعي، مما يعزز من قدرتهم على إدارة المخاطر والتعامل مع الحالات الطارئة باتخاذ قرارات تشاركية واستراتيجية استباقية (Gong & Subramaniam, 2020, p. 2428). ويمكنهم ذلك من إدارة الأزمات بفعالية وتقليل الأضرار المحتملة، مما يتيح تحويل التحديات إلى فرص وتعزيز القدرة على القيادة الاستراتيجية خلال الأزمات (Azlan et al., 2024, p. 51). كما يساهمون في الحفاظ على سمعة المدرسة، وتحسين البيئة التعليمية، ودعم البنية التحتية والأداء العام للمدرسة (Daud et al., 2024, p. 552).

وإدارة المخاطر عملية تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة، حيث أوضح بدير وآخرون (2023) أن تشير إلى مختلف الجهود والعمليات التي تقوم بها المدارس بالتعاون مع الجهات المعنية؛ وذلك للتصدي للمشكلة أو الحدث المتوقع حدوثه، سواء كان صحي أو بيئي، خوفاً من أن يكون ذات تأثير سلبي على البيئة المدرسية.

كما تُعرِّف الحالات الطارئة عبارة عن حالة من الاضطراب تكون مفاجئة واستثنائية تؤثر على المؤسسات التعليمية مثل أزمات حدوث كوارث طبيعية، كالفيضانات والزلازل، أو تفشي مرض ما، الأمر الذي يستوجب التدخل لاتخاذ التدابير اللازمة للتصدي لتلك الظروف الطارئة حتى تزول أو يتم السيطرة عليها (محمد، 2023).

وتعد إدارة المخاطر والحالات الطارئة جزءاً أساسياً لضمان استمرارية التعليم في المدارس، فقد أكد توفيق وآخرون (2024) على أهمية إدارة المخاطر والحالات الطارئة بالمؤسسات التعليمية، حيث تساهم في التنبؤ بالتحديات والمخاطر المحتمل حدوثها؛ ومن ثم ترتيبها من حيث الأهمية والأولوية ومدى خطورتها على المؤسسة، والعمل على توفير المناخ الملائم لمزاولة مهنة التدريس بمعزل عن المشتتات والضغوط بمختلف أشكالها، والحفاظ على الموارد والإمكانيات الخاصة بالمدرسة في حال حدوث الخطر المتوقع وقوعه، وتقليل الخسائر إلى حددها الأدنى. وتتضمن إدارة المخاطر والحالات الطارئة مجموعة من الأبعاد أو الخطوات الرئيسية التي تبدأ بتهيئة وإعداد نظام إدارة المخاطر في المدرسة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتحديد المخاطر، ثم تنفيذ عمليات إدارة المخاطر من خلال تصنيف المخاطر حسب مجالها سواء مخاطر الأمن والسلامة، أو المخاطر البشرية، أو المخاطر الطبيعية، وأخيراً متابعة وتقويم النظام لتقييم فعالية الخطط المتبعة لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات لتحسين الإدارة المستقبلية للمخاطر (الغامدي، 2024).

وفي إطار الجهود المبذولة في سلطنة عمان، حرصت المؤسسات التعليمية على وضع خطط شاملة لإدارة المخاطر والحالات الطارئة، ومواجهة التحديات من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييم مستوى خطورتها والتعامل معها بطرق تضمن تقليل التأثيرات السلبية إلى الحد الأدنى (جامعة السلطان قابوس، 2021). وفي ضوء ما سبق يهدف البحث الحالي إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان.

## 2-1- مشكلة البحث:

على الرغم من تزايد الاهتمام بالقيادة التحويلية كمنهج حديث وفعال في إدارة المؤسسات التعليمية، إلا أن العديد من المدارس في سلطنة عمان لا تزال تعاني من تحديات في تطبيق هذا النمط القيادي، خاصة في مجالات إدارة المخاطر والحالات الطارئة. فالعديد من المدارس ما زالت تعتمد على أساليب قيادية تقليدية تنسجم بالمركزية، حيث يكون سير العمل متوقفاً على وجود المدير بشكل كامل، مما يؤدي إلى تعطل العملية الإدارية في حالة غياب المدير، كما أن هذه الأساليب قد تعيق إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، مما ينعكس سلباً على الأداء المدرسي (العجمي وآخرون، 2023). إضافة إلى ذلك، تشير بعض الدراسات إلى نقص المعرفة والإلمام بنمط القيادة التحويلية لدى بعض مديري المدارس في سلطنة عمان، الأمر الذي يمكن أن يعزى إلى ضعف التدريب أو ضغوط العمل المتزايدة، وهو ما يقابله عدم تكيف المعلمين بشكل كافٍ مع بيئة العمل ومع بعضهم البعض، مما يزيد من الحاجة إلى اتباع المديرين لاستراتيجيات قيادية تحفز على التغيير الإيجابي وتحقيق جودة الأداء، فضلاً عن التعامل بفعالية مع التحديات التي تواجه المدارس (الراسبي وآخرون، 2024). ومع تعدد المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق قادة المدارس، لا تخلو إدارتها من صعوبات تعيق سير العمل؛ فقد أظهرت دراسة البلوشية (2019) أن المدارس في سلطنة عمان تواجه أزمات متعددة، مثل ارتفاع نسب الغياب الجماعي للطلبة في أوقات معينة، مثل بدايات ونهايات الإجازات الرسمية أو أثناء الظروف الطبيعية كجريان الأودية والسيول، وتؤثر هذه الأزمات بشكل ملحوظ على استمرارية التعليم، وهو ما يعزى إلى ضعف وعي المديرين بالإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر والأزمات. وأكد الرقيشي والحبيسية (2022) أيضاً أن هناك قصوراً في أداء قادة المدارس في إدارة الأزمات، مشيرين إلى أن مجال التخطيط، والتقييم، واتخاذ القرارات في حالات الأزمات يُمارَس بدرجة متوسطة، ويعود هذا النقص إلى الافتقار إلى المهارات التخطيطية اللازمة لقادة المدارس، وضعف استراتيجيات تشكيل فرق إدارة الأزمات، فضلاً عن محدودية مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات التكتيكية، ونقص المهارات في عمليات التقييم خلال إدارة الأزمات. أما فيما يتعلق بإدارة المخاطر، فقد أشار الياضي وآخرون (2023) إلى أن مستوى إدارة المخاطر في مرحلة تقييم الانحرافات في المدارس بسلطنة عمان لا يُمارَس بالصورة المثلى، وهو ما يرجع إلى نقص الخبرة والمعرفة اللازمة في هذا المجال. مما سبق يمكن القول إن التحديات التي تواجهها المدارس في سلطنة عمان تتعلق بضعف تطبيق القيادة التحويلية تؤثر على إدارة المخاطر والحالات الطارئة، فالاعتماد على الأساليب التقليدية والقصور في المهارات القيادية والتخطيطية يعوق المدارس من التعامل بفعالية مع الأزمات المحتملة، وعليه تتمحور مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة في مدارس سلطنة عمان؟

## 3-1- تساؤلات البحث:

يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان؟
- 2- ما مستوى إدارة المخاطر في المدارس الحكومية بسلطنة عمان؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان؟

## 4-1- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1. التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.
2. التعرف على مستوى إدارة المخاطر في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.
3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان.

## 5-1- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

- الأهمية النظرية: تنبع أهمية البحث العلمية من أهمية متغيراتها التي تدور حول أحد المفاهيم القيادية الحديثة التي تركز على إحداث التغييرات الإيجابية في بيئة العمل، وهي القيادة التحويلية، وإدارة المخاطر والحالات الطارئة التي تعد ذات أهمية بالغة في المؤسسات

التعليمية نظراً للتغيرات المستمرة والتحديات التي باتت تواجه البيئة المدرسية، والذي يمكن أن يسهم في تعزيز المكتبة العربية والعُمانية بقاعدة معرفية بمجال القيادة التحويلية وإدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية.

- الأهمية التطبيقية: يكتسب البحث أهميته العملية من خلال تسليط الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان، والذي يمكن أن يقدم نتائج تسهم في تطوير سياسات إدارة المخاطر في المدارس من خلال التدريب القيادي للمديرين وتطبيق استراتيجيات تحفيزية وتعاونية في مواجهة الأزمات، وتقديم توصيات عملية لمديري المدارس في سلطنة عمان حول كيفية تحسين ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز قدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات.

#### 6-1- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة.
- الحدود البشرية: يشمل البحث مديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة وجنوب الباطنة.
- الحدود المكانية: المدارس بمحافظة شمال الباطنة وجنوب الباطنة في سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال العام 2025م.

#### 7-1- مصطلحات البحث:

- القيادة التحويلية: عرفها الفقرا (2017، ص. 315) بأنها "الأسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة من أجل رفع درجة رضا المعلمين وقناعاتهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة".
- وعرفها "ديما وآخرون" (Dema et al., 2021, p. 2) بأنها "أسلوب قيادي تحفيزي يتضمن تقديم القادة رؤية تنظيمية واضحة ويعملون على إلهام الموظفين للعمل نحو تحقيق هذه الرؤية".
- وتُعرف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها مجموعة من السلوكيات والممارسات القيادية التي يقوم بها مديري المدارس في سلطنة عمان لتحفيز المعلمين نحو تحقيق تغييرات إيجابية وجوهرية في الأداء التعليمي والإداري.
- إدارة المخاطر: عرفت السيار (2024، ص. 7) إدارة المخاطر بأنها "التدابير والإجراءات التي يقوم بها مديري المدارس بالتعاون مع العاملين؛ بهدف مواجهة المخاطر بطريقة سليمة وعلمية مبنية على التنبؤ الجيد، وتحديد المهمات والأدوار، والتصرف السريع في جميع مراحل الخطر".
- كما عرفها "أمروي وآخرون" (Amraoui et al., 2019, p. 5) بأنها "عملية منهجية تهدف إلى تحديد العوامل المسببة للمخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم تأثيرها، ومن ثم تنفيذ الضوابط والإجراءات المناسبة للتعامل معها في المؤسسة، بهدف تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف".
- وتُعرف إدارة المخاطر إجرائياً بأنها العمليات والإجراءات التي يتبعها مديري المدارس في سلطنة عمان لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل المدرسي واتخاذ التدابير اللازمة للحد من تأثيراتها السلبية.
- الحالات الطارئة: عرف عبد العظيم (2020، ص. 173) الحالات الطارئة بأنها "تلك الحالات التي تُعطل تقديم الخدمة التعليمية للطلبة نتيجة الضغط على النظام التعليمي بسبب نزوح اللاجئين، أو تعرض حياة الطلاب للخطر بسبب انتشار الأوبئة إلى آخره".
- وعرفها "باشينكسا وآخرون" (Bashynska et al., 2020, p. 7) بأنها "أحداث مفاجئة تلحق الضرر، وتشمل الحالات الطارئة البشرية، الناجمة عن الحوادث النقل، والكوارث، والحالات الطارئة الطبيعية الناتجة عن الظواهر الجيولوجية أو الجوية، والأمراض المعدية".
- وتُعرف الحالات الطارئة إجرائياً بأنها الأزمات والظروف المفاجئة التي تهدد استمرارية العملية التعليمية في مدارس سلطنة عمان، وتتطلب استجابة سريعة من قبل مديري المدارس لضمان سلامة وسير العملية التعليمية بأقل قدر من الاضطراب.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 2-1- الإطار النظري

#### 2-1-1- القيادة التحويلية وأهميتها

مقدمة:

في ظل التحولات البيئية المستمرة التي تشهدها منظمات الأعمال الحديثة، لم يعد نموذج القيادة التقليدية كافياً، مما يستدعي اعتماد نمط قيادي يتماشى مع هذه التغيرات، إذ تعتبر القيادة التحويلية بفلسفتها الجديدة مقارنة بالأساليب السابقة، دافعا للممارسين لبذل جهد أكبر من المتوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية.

تركز نظرية القيادة التحويلية على أهمية تقديم رؤية واضحة للمؤسسة مع مراعاة رضا التابعين وتحفيزهم لزيادة أدائهم، مما يضمن تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرسومة، لذا يبرز هذا الأسلوب في القيادة دور القائد وقدرته على صياغة رؤية ورسالة المؤسسة (حلاق، 2020).

وتتجلى القيادة التحويلية في دورها المؤثر على تحديد خارطة طريق المؤسسة، فضلاً عن البحث عن مبررات التغيير التي ترسم الشكل المستقبلي الذي سوف تكون عليه المؤسسة (السكرانه، 2014)، لذا تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث تغييرات إيجابية، وتحفيز إبداع التابعين ورغبتهم في التعلم؛ حيث يلعب هذا النوع من القيادة دوراً مهماً في التفكير والتحليل المنطقي لحل المشكلات، بالإضافة إلى توفيرها محفزات غير تقليدية تعزز الروح المعنوية (حلاق، 2020، ص. 44).

والمؤسسات التربوية شأنها في ذلك شأن كافة المؤسسات، فمن الضروري أن تتمتع هذه المؤسسات بالفاعلية والتطور لتواكب التغيرات الحياتية، لذا يجب استنباط واستحداث أساليب قيادية تتناسب مع واقع حياتنا، مما يتيح لها تحقيق الأهداف العامة والأساسية من وجودها، إذ يسعى مديرو المدارس لتأهيل وتطوير أنفسهم ليمتلكوا مهارات إدارية وقيادية متميزة، مما يساعدهم على تحسين سير العملية بفاعلية أكبر، من خلال تنفيذ الأهداف التربوية بكفاءة ودقة عالية، مما يمكنهم من تحقيق نتائج أفضل في التعليم.

### مفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية نوعاً من أنواع القيادة التي يمارسها القادة، وبالنظر إلى دورها وأهميتها في المؤسسات، سوف يتم استعراض أبرز ما تناولته الأدبيات عن مفهوم القيادة التحويلية لتعريفها وفهم جوهرها وذلك على النحو الآتي:

فقد عرف السكرانه (2014، ص. 339) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

كما عرف حلاق (2020، ص. 45) القيادة التحويلية على أنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة".

في حين عرف العبدولي وفضل (2023، ص. 550) القيادة التحويلية بأنها "نمط حديث من أنماط الإدارة بحيث يتشارك القائد العملية القيادية مع رؤوسه ويعطيهم المجال للمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير وحل المشكلات بشكل جماعي وفعال بحيث يشعر المرؤوس بأنه جزء من الفريق ولديه انتماء للمؤسسة".

كذلك عرف الزعابي والريامي (2023، ص. 115) القيادة التحويلية على أنها "نمط من أنماط القيادة الذي يعتمد على استخدام أساليب القيادة الحديثة، والنظر في مصلحة أفراد المؤسسة وإشراكهم في بعض القرارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة".

وعليه فقد عرف الباحث القيادة التحويلية على أنها نوع من القيادة التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، وتعتمد هذه القيادة على بناء رؤية مشتركة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والتابعين.

### أهمية القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية ضرورية في بيئات العمل الحديثة؛ حيث تُحفز التابعين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، كما تُمثل القيادة التحويلية الطريقة المثلى لبناء فرق قوية ومؤثرة.

فعلى رأس أنواع القيادات الأكثر فاعلية تأتي القيادة التحويلة في مقدمة تلك القيادات؛ حيث يساعد القائد التحويلي من خلال رؤيته المشتركة مع تابعيه على تعزيز التفكير الإبداعي، ومساعدتهم على تحقيق ذواتهم من خلال أسلوب قيادته الفريد، إذ يركز هذا النوع من القيادة على إنشاء علاقات قوية ومتينة مع التابعين، مع تشجيعهم على إثراء قدراتهم ومساعدتهم على اتخاذ قرارات فعالة من خلال تأهيل بيئة عمل محفزة على ذلك، فمن خلال أسلوب قيادته الذي يتسم بالتشجيع والحث على الإبداع والابتكار يشجع تابعيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم وعدم الخوف من خوض تجارب جديدة رغم ما تحمله تلك التجارب من تحديات (الملجي، 2024، ص. 26-27).

وفي سياق متصل يعتبر إحداث التغيير من السمات الرئيسية التي تعكس أهمية القيادة التحويلية، ويحدث ذلك التغيير على مستويين الأول له علاقة بالتابعين وذلك من خلال تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم، والآخر له علاقة بالثقافة التنظيمية ولا يعتبر ذلك التغيير من مبادئ التغيير الحاد في سلوكيات التابعين، باعتبار أن تغيير اتجاهات وسلوكيات التابعين أحد أهم المتطلبات في عملية التغيير التنظيمي، ويتحقق ذلك من خلال إشراك كافة العاملين في عملية التغيير، وبناء ذلك التغيير على أساس سليم قائم على احتياجات المؤسسة المختلفة والذي يشمل صياغة واضحة للرؤية، وإقرار الاستراتيجيات، والاتصال الفعال، والتحفيز والإلهام، وتمكين العاملين (السكرانه، 2014، ص. 340-341).

وبناء عليه يتضح لدى الباحث أن القيادة التحويلية عنصر لا غنى عنه في تعزيز الأداء التنظيمي، إذ يساهم في إحداث تغييرات إيجابية على مستوى ثقافة وسلوكيات المؤسسة.

### أبعاد القيادة التحويلية

لقد اتفقت الأدبيات من خلال تناولها لأبعاد القيادة التحويلية على الأبعاد الآتي ذكرها:

#### 1- التأثير المثالي:

يشير التأثير المثالي إلى جانبين من سلوك القادة، يتعلق الجانب الأول بسمات القائد وتأثيره المثالي، بينما يتعلق الجانب الثاني بسلوكياته وتأثيره العميق على التابعين لتحقيق أفضل النتائج وتعتبر المبادئ الأخلاقية والسلوك القويم ركيزة أساسية، مما يعزز علاقتهم مع تابعهم ويجعلهم محل إعجاب واحترام وثقة (دفي ودفي، 2023، ص. 352).

وبلاحظ أن التأثير المثالي يتجلى بشكل خاص لدى القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وإحساس برسالة المؤسسة، والذين يحفظون باحترام وثقة التابعين، هذا النوع من القيادة يلهم التابعين لتقديم جهود إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات (قوال، 2021، ص. 267).

#### 2- التحفيز الإلهامي:

يشير التحفيز الملهم إلى قدرة القائد على تشجيع التابعين على التركيز على رؤية المؤسسة، رغم أي عقبات قد تواجههم، وبتنح لهم المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويتضمن ذلك بناء توافق حول ما هو صواب وخطأ انطلاقاً من رؤية ورسالة المؤسسة، كما يقوم القادة بتحديد الأهداف الممكنة وسبل تحقيقها، مما يعرف بنمذجة السلوكيات المناسبة (دفي ودفي، 2023، ص. 352).

كما يعكس الحافز الإلهامي سلوكيات وتصرفات القائد التي تثير في التابعين روح التحدي، حيث يتمكن من توضيح توقعاته لهم بفاعلية، يهدف هذا النوع من التحفيز إلى تشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، في حين يستخدم القادة الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، مما يساعد على إثارة روح الحماس والتحمي لديهم (قوال، 2021، ص. 267).

#### 3- الاستثارة الفكرية:

يرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بالإبداع والابتكار، ويساعد القادة التحويلين من خلال الاستثارة الفكرية للتابعين على استكشاف آفاق جديدة لحل المشكلات، كما يلهم القائد تابعيه ليكونوا مبدعين، ويعزز معرفتهم بالتحديات التي تواجههم، مما يشجعهم على تبني وابتكار طرق جديدة لحل المشكلات وأداء مهامهم (دفي ودفي، 2023، ص. 352).

فضلاً عن اعتبار الاستثارة الفكرية نتاجاً إيجابياً للثقافة التي تروج لها القيادة التحويلية؛ حيث تستمر آثارها حتى بعد انتهاء الموقف القيادي، مما يحفز الدوافع ويوجهها نحو تعزيز السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل (قوال، 2021، ص. 268).

#### 4- الاعتبار الفردي:

وفقاً لهذا البعد يمنح القائد اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين الفردية لتطويرهم وتحسين أدائهم، كما يعمل كمدرّب أو معلم أو موجه، في حين تعتبر الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية مرتبطة بالتوجيه، لذا يسعى القائد إلى إيجاد طرق لتحقيق النجاح الشخصي لكل من التابعين والمؤسسة، مع مراعاة الفروق الفردية بين شخصياتهم واحتياجاتهم وأهدافهم المختلفة (دفي ودفي، 2023، ص. 352).

لذا يعد فهم القائد التحويلي لاحتياجات كل فرد في فريقه والسعي لتلبية هذه الاحتياجات أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الالتزام التنظيمي، لذا يعتمد نجاح القائد التحويلي على اعتبار مشاعر كل فرد على حدة، ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل في المؤسسة، إن شعور الفرد بالتحقيق الذاتي في بيئة عمله يعزز انتماءه ويعمق التزامه وولاءه (قوال، 2021، ص. 269).

### 2-1-2- إدارة المخاطر

#### مقدمة

يعمل قادة المؤسسات التعليمية اليوم في عالم مليء بالمخاطر، وتدور إدارة المخاطر في الأساس حول الإدارة الفعالة في عالم محفوف بالمخاطر ويشوبه حالة من عدم اليقين، لذا كان لازماً إيجاد وسيلة لتبسيط وفهم ما قد يحمله المستقبل في جعلته ووضع تصور لها ليصل المطاف إلى مجموعة من السيناريوهات المستقبلية المحتملة.

ونظراً لما تشهده المؤسسات التعليمية اليوم من تطورات سريعة نتيجة للانفجار المعرفي، كان لزاماً على مديري المدارس وضع آليات واستراتيجيات وقائية قادرة على التعامل مع المخاطر والعقبات، وتتضمن إدارة المخاطر رؤية واضحة لدى المدير والموظفين مع خطوات إجرائية محددة ومدرّسة تعتمد على المعرفة وتحليل المعلومات (السياري، 2024، ص. 3).

تتعرض المؤسسات التعليمية لعدة مشكلات قد تتفاقم لتصبح مخاطر تعيق تحقيق أهدافها واستمرارية العملية التعليمية، هنا تلعب إدارة المخاطر دوراً فعالاً في التصدي لهذه المخاطر، حيث تسعى إلى معالجتها في بدايتها قبل تفاقمها، أو التقليل من أثارها إذا حدثت وسببت تهديدا حقيقيا للمؤسسة التعليمية (اليافعي وآخرون، 2023، ص. 12).

وعليه يرى الباحث أن المؤسسات التعليمية اليوم تتطلب وجود استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر بها، تحقق بها الأهداف التعليمية من خلال رؤى واضحة وأليات وقائية مدروسة.

### مفهوم إدارة المخاطر

تباين التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المخاطر في الأدبيات المختلفة، نظرا لتباين وجهات النظر التي يتم من خلال النظر لهذا المفهوم الواسع، من أجل الوصول إلى مفهوم موحد لهذه الإدارة، وفيما يلي تناول لأبرز تلك التعريفات:

فقد عرف مسلم (2015، ص. 150) إدارة المخاطر بأنها "ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة".

في حين عرف اليافعي وآخرون (2023، ص. 13) إدارة المخاطر على أنها "إدارة تعمل في ظل ظروف حرجية، وتهدف في استراتيجية عملها إلى التغلب على المخاطر المحتمل حدوثها والتي قد تعيق استمرارية سير العملية التعليمية بصور مختلفة".

فضلا عما جاء به رجدة ومكنمارا (2023، ص. 119) من تعريف إدارة المخاطر والذي عرفها على أنها "عملية تحدد التعرض للخسائر التي تواجهها المنظمة وتختار الأساليب الأكثر ملائمة لعلاج مثل هذه المخاطر".

كذلك تعرف السيارى (2024، ص. 7) لإدارة المخاطر على أنها "التدابير والإجراءات التي تهدف إلى مواجهة المخاطر بطريقة سليمة وعلمية مبنية على التنبؤ الجيد وعلى تحديد المهمات والأدوار والتصرف السريع في جميع مراحل الخطر".

وبناء للعرض السابق فقد خلص الباحث إلى تعريف إدارة المخاطر على أنها عملية منهجية تتضمن تحديد المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة وتحليل تأثيرها، واختيار استراتيجيات فعالة بتكلفة مناسبة للتقليل من أثارها.

### أهمية إدارة المخاطر

بانت إدارة المخاطر ضرورة لفهم جميع جوانب الخطر، الذي يتمثل في أحداث مفاجئة تحدث في وقت قصير ويصعب التنبؤ بها، مما يؤدي إلى فقدان التوازن في العمل، لذلك يتعين على الإدارة وضع خطة استراتيجية للتعامل مع هذه المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة نظرا لمحدودية البدائل المتاحة عند وقوعها.

كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسات وفقا لما ذكره رجدة ومكنمارا (2023، ص. 147)، على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر قبل وبعد حدوث المخاطر، كما تساهم في تقليل تكلفة المخاطر، حيث تعتبر أداة تقيس التكاليف المرتبطة بمعالجة التعرض لخسائر المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تعزز إدارة المخاطر من تنفيذ برنامج شامل يهدف إلى معالجة الآثار الناجمة عن التعرض للمخاطر سواء كانت مباشرة أو غير ذلك، علاوة على مساهمة إدارة المخاطر في تقليل حدة تأثير المجتمع بالمخاطر مما يساعد على تخفيف الألم والمعاناة.

يتضح لدى الباحث أهمية إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية وقدرتها على مواجهة التحديات، تضمن بذلك استدامتها في ظل الظروف المتغيرة

### أبعاد إدارة المخاطر

تشتمل إدارة المخاطر على أبعاد متعددة وبالباحث في الأدبيات المختلفة، فقد اتفقت على ما هو تالي ذكره:

#### 1- تحديد المخاطر:

تمثل مرحلة تحديد المخاطر البعد الأول من إدارة المخاطر، وهي تعكس العملية التي تشمل تحديد جميع حالات التعرض للمخاطر وتقييم حجمها، كما تتضمن مراجعة شاملة لجميع الخسائر المحتملة، ويختلف أسلوب تحديد المخاطر بناء على نوع المؤسسة والأساليب المتبعة داخلها (رجدة ومكنمارا، 2023، ص. 122).

إذ يعد تحديد المخاطر وتصنيفها من الخطوات الأساسية في إدارة المخاطر؛ حيث يمكن للمؤسسات التعرف على المخاطر التي تتعرض لها من مصادرها المختلفة، ويجب أن تتضمن عملية التحديد جميع أنواع المخاطر، سواء كانت قد حدثت بالفعل، أو لم تحدث بعد، فتتمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر وتحسين قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية من خلال هذا التحديد الشامل (Hamir & Sum, 2021, Pp. 18-23).

## 2- تحليل المخاطر:

يمثل البعد الثاني من إدارة المخاطر "تحليل المخاطر" والذي يعتبر خطوة أساسية لإدارتها بشكل صحيح، ويتضمن ذلك تقدير تكرار المخاطر وشدتها والذي يشير إلى تكرار المخاطر إلى العدد المحتمل التي قد تحدث خلال فترة معينة، بينما تشير شدة المخاطر إلى حجم الأضرار المحتملة الناتجة عنها (رجدة ومكنمارا، 2023، ص. 125).

حيث يتيح تحليل المخاطر للمؤسسات معالجة المخاطر بطريقة قابلة للإدارة وملائمة، ويمكن للمؤسسات وضع استراتيجيات فعالة للتخفيف من المخاطر وتعزيز الفرص من خلال فهم العواقب المحتملة، كما يساعد هذا التحليل أيضًا في تحديد الأولويات، مما يمكن الفرق من التركيز على المخاطر الأكثر تأثيرًا والأكثر احتمالية (Björnsdóttir et al., 2022, P. 660).

## 3- الاستجابة للمخاطر:

تعد الاستجابة للمخاطر هو مرحلة حيوية في إدارة المخاطر حيث يركز على كيفية تعامل المؤسسات مع المخاطر بعد حدوثها، وتشمل وضع خطة واضحة للاستجابة تتضمن الإجراءات اللازمة للتخفيف من أثر تلك المخاطر، مع التواصل الفعال مع كافة المعنيين لضمان الشفافية والفهم الجيد للوضع الراهن (الزهراني، 2024، ص. 351).

وفضلاً عن أن الاستجابة للمخاطر تعتبر جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر، إذ تتعلق بعملية التخطيط من أجل تطوير الخيارات والإجراءات اللازمة لتعزيز الفرص والحد من التهديدات التي تواجه أهداف المؤسسة، والتي تتم بعد تصنيف جميع المخاطر التي حدثت بالفعل أو قد تحدث، فيصبح من الضروري اتخاذ إجراءات أو استراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه المخاطر (Appiah, 2020, P. 109).

## 4- مراقبة المخاطر:

تعد مراقبة المخاطر عملية مستمرة تهدف إلى الوعي المستمر بالمخاطر وإدارتها لدعم قرارات إدارة المخاطر في المؤسسة، وتشمل هذه العملية تتبع حالة المخاطر وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة للتخفيف منها، كما تركز مراقبة المخاطر على مراجعة الأداء والتحقق من مدى فعالية استراتيجيات الاستجابة المقررة، فيمكن تحسين العمليات المتعلقة بإدارة المخاطر وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية من خلال مراقبة المخاطر بشكل دوري، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والمخاطر المحتملة ويزيد من فرص النجاح في تحقيق الأهداف (Obondi, 2020, P. 20).

لذا تساهم مراقبة المخاطر في التعرف على المخاطر التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها وتلك التي تكون السيطرة عليها محدودة، فمن الضروري إجراء تقييم شامل للمخاطر، يتضمن ذلك تحليل العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة على إدارتها، بالإضافة إلى ما يجب معرفته عن أفضل الأساليب الإدارية المتاحة للتعامل مع هذه المخاطر، وكذلك تحديد الروابط بينها وبين المخاطر الأخرى، يساعد هذا المؤسسة في تطوير استراتيجيات فعالة لتقليل من المخاطر وتحقيق التوازن في إدارة العمليات (الزهراني، 2024، ص. 351).

## 2-1-3- أثر القيادة التحويلية على إدارة المخاطر والحالات الطارئة

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الأساسية في عالم الإدارة الحديثة، إذ تلعب القيادة التحويلية دوراً حاسماً في توجيه المؤسسة نحو مستقبل أفضل.

حيث ترتبط القيادة التحويلية وإدارة المخاطر بشكل وثيق؛ لذا تعتبر القيادة التحويلية من العوامل الأساسية التي تعزز إدارة المخاطر في أوقات الأزمات؛ حيث تساعد على خلق بيئة من الثقة والتواصل المفتوح، بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه القيادة في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات وتحقيق النجاح في مواجهة المخاطر (Alkhawlan et al., 2019, Pp. 129-136).

فمن خلال ما تناوله جاد وآخرون (2015، ص. 71) تركز القيادة التحويلية على إنشاء رؤية مشتركة، مما يساعد على توحيد الجهود نحو أهداف محددة تعزز التماسك والالتزام بين العاملين في المدرسة، كما تلهم هذه القيادة أعضاء الإدارة لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات، مما يعزز الروح المعنوية والقدرة على مواجهة التحديات، بالإضافة إلى تشجيع القيادة التحويلية على استخدام أساليب حديثة تدعم الابتكار لمواجهة التغيرات التربوية.

وعليه يرى الباحث القيادة التحويلية تعزز من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر التي تواجهها، من خلال توحيد الجهود ودعم التماسك والابتكار.

## 2-1-4- جهود سلطنة عمان في إدارة المخاطر والحالات الطارئة بالمدارس العمانية:

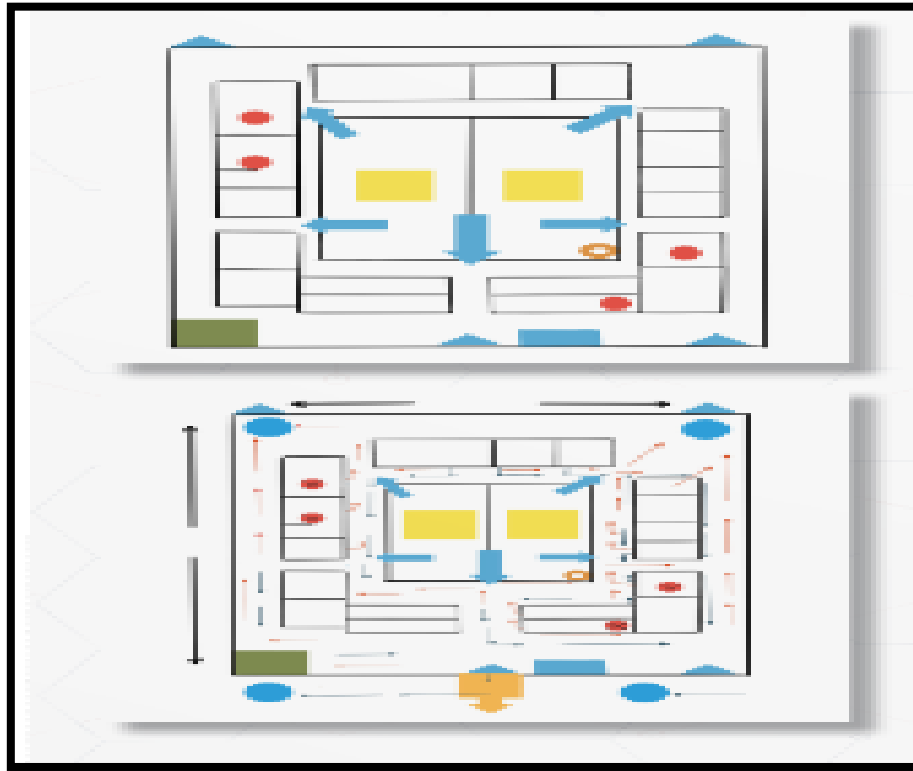
قامت اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة بتفعيل مركز العمليات المؤقت في سلطنة عمان؛ بهدف إعادة الخدمات الأساسية وإصلاح الأضرار وتقديم العون والمساعدة للمواطنين والمقيمين في المناطق المتأثرة بالحالة الإدارية (الموقع الرسمي للبوابة الإعلامية، 2024)، ويواصل المركز الوطني لإدارة الحالات الطارئة استعداداته في التعامل مع التأثيرات المختلفة، وأكد المركز الوطني لإدارة الحالات الطارئة على



رفع جاهزية وتفعيل المركز الوطني لإدارة الحالات الطارئة في التعامل مع التأثيرات المختلفة للإنذار المبكر من المخاطر المتعددة (وكالة الأنباء العمانية، 2024).

وهناك عدد من الاشتراطات التي حددها دليل الأمن والسلامة المدرسية الصادر عن وزارة التربية والتعليم بالبوابة التعليمية لسلطنة عمان (2024): لضمان أمن وسلامة المباني المدرسية، وتتمثل هذه الاشتراطات فيما يلي:

- يجب عدم استلام أي مبنى مدرسي إلا بعد التأكد من وجود ترخيص الحماية المدنية الصادر من قبل هيئة الدفاع المدني والإسعاف.
- يجب مراعاة أن تكون مدة ترخيص الحماية المدنية سنتين، مما يتطلب تجديده بعد انقضاء تلك المدة.
- في حالة عمل إضافات أو تعديلات في أي مدرسة فإنه يجب عرض الخرائط بالإضافات أو تعديلات على هيئة الدفاع المدني والإسعاف.
- في حالة استخدام أسطوانات الغاز في غرفة الحارس أو المختبرات يجب تزويد المكان بالتهوية، كما يجب أن تكون الأسطوانات في مواقع آمنة ومخصصة لهذا الغرض، مع عمل التوصيلات من قبل شركة معتمدة من قبل هيئة الدفاع المدني والإسعاف.
- يجب مراعاة تركيب العدد الكافي من نقاط الكهرباء في مختبرات الحاسوب.
- يسمح بالطبخ أو استخدام غاز الطبخ في المقصف المدرسي.
- يجب تنفيذ الصيانة الدورية أجهزة الإنذار ومعدات الإطفاء بالمدرسة في وقتها.
- يتم تنفيذ خطط الإخلاء والبرامج التوعوية في مجال الأمن والسلامة بشكل دوري في المدارس وذلك بالتعاون مع أقسام الأمن وإدارات هيئة الدفاع المدني والإسعاف بالمحافظات.
- تراعى الاشتراطات المذكورة أعلاه عند تصميم الخرائط للمدارس الجديدة وكذلك عند عمل الإضافات بالمدارس، مع تعميمها رسمياً لمكاتب الاستشارات الهندسية التي تتعامل معها الوزارة في هذا الشأن وذلك وفق الرسم التخطيطي الموضح به كل اشتراطات (الموقع الرسمي للبوابة التعليمية، 2024، ص. 9).



شكل مخطط للمداخل ومخارج الطوارئ للمدارس بسلطنة عمان (2024)

ويحدد القرار رقم ٩٨ / ٢٠٢٣ اختصاصات المركز الوطني لإدارة الحالات الطارئة واعتماد هيكله التنظيمي، وتتمثل هذه الاختصاصات فيما يلي:

- متابعة وتنفيذ سياسات واستراتيجيات وخطط اللجنة الوطنية لإدارة الحالة الطارئة وغيرها من الخطط التي يتم إعدادها بالتنسيق مع الجهات المعنية لمواجهة الكوارث العامة والحالات الطارئة الاستثنائية.

- التنسيق مع الجهات الحكومية وغير الحكومية المختصة بإحدى وظائف إدارة الحالات الطارئة الاستثنائية عند حدوث مؤشرات الطوارئ أو الحالات الطارئة الاستثنائية وطلب عقد اجتماع للجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة.
- العمل على تنسيق أدوار وجهود الجهات المعنية، وتوجيه الموارد والإمكانات اللازمة لإدارة الكوارث العامة والحالات الطارئة الاستثنائية (الموقع الرسمي لوزارة العدل والشؤون القانونية، 2024).

الجريدة الرسمية العدد (١٤٩٢)

الملحق رقم ( ٢ )

#### الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لإدارة الحالات الطارئة



- ٣٤ -

شكل (2) مخطط الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لإدارة الحالات الطارئة (2024)

#### 2-2-الدراسات السابقة:

##### 2-2-1-دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المخاطر

- هدفت دراسة السالمية (2024) بعنوان "ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين" إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الأزمات، والعلاقة بينهم، واشتملت عينة الدراسة على (366) معلم في المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت مرتفعة، وكذلك كان مستوى تطبيق إدارة الأزمات مرتفعاً، وعليه فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات.
- هدفت دراسة "تشاوبنكرانج وتونويمونرات" (Chaobankrang & Tonwimonrat, 2023) بعنوان: "القيادة التحويلية وإدارة المخاطر للمستولين في المدارس التابعة لمكتب منطقة خدمة التعليم الابتدائي في سوفانبوري 3" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المخاطر في المدارس الابتدائية في سوفانبوري 3، واشتملت عينة الدراسة على (197) مدير مدرسة ونائب مدير مدرسة ومعلم من (97) مدرسة في سوفانبوري 3، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبين إدارة المخاطر في المدارس، حيث قام قادة المدارس بالعديد من الممارسات التي تمثلت في التحفيز الملهم وتفويض السلطة، والتأثير المثالي، وبناء رؤية مشتركة خلال إدارة الأزمات، كما تبين وجود مستويات مرتفعة من ممارسات إدارة المخاطر التي قام بها مديري المدارس مثل الحوكمة والثقافة، الاتصالات والمعلومات والتقارير والأداء وتحديد الاستراتيجية وتحديد الأهداف والمراجعة والتقييم خلال التعامل مع الأزمات المختلفة التي واجهت المدارس، كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى إجراء المزيد من البحث في العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات في المدارس من قبل ممارسات القيادة التحويلية للمديرين.

- هدفت دراسة الخطابية (2022) بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان" إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الأزمات، والعلاقة بينهم، واشتملت عينة الدراسة على (334) معلم بمدارس لواء وادي السير في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من درجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة الأزمات قد جاءوا بدرجة مرتفعة؛ كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.
- هدفت دراسة "منون" (Menon, 2021) بعنوان: "القيادة التحويلية في أوقات الأزمات: حالة قادة المدارس في اليونان" إلى الكشف عن مستويات تبني ممارسات القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس في وقت الأزمات والحالات الطارئة في اليونان من وجهة نظر المعلمين، واشتملت عينة الدراسة على (30) معلم في المدارس الابتدائية في اليونان، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، واستعانت بالمقابلات كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود مستويات مرتفعة من تبني قادة المدارس لممارسات القيادة التحويلية في إدارة الأزمات والمخاطر، حيث توجه مديري المدارس نحو اتخاذ القرارات التعاونية، والابتكار في حل المشكلات، والهام المعلمين والتأثير المثالي وتعزيز دافعيتهم ومراعاة الاعتبارات الفردية للطلاب والمعلمين عند إدارة الأزمات والحالات الطارئة، كما أنهم كانوا أسرع استجابة للأزمات، وأفضل قدرة على تحديد أهداف واقعية وتبني موقف استباقي، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من الممارسات التي قام بها مديري المدارس كقادة تحويلين في إدارة الأزمات.

## 2-2-2-دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والحالات الطارئة

- هدفت دراسة الزبيدي (2024) بعنوان "القيادة الأخلاقية أثناء الطوارئ التعليمية (واقع الممارسة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بالتعليم العالي أثناء جائحة كوفيد-19)" إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية أثناء الطوارئ التعليمية، واشتملت عينة الدراسة على (571) عضو هيئة تدريس بجامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية أثناء الطوارئ التعليمية قد جاءت بدرجة عالية.
- هدفت دراسة "دراك" (Drake, 2018) بعنوان: "أساليب القيادة وسلوكيات مديري المدارس أثناء حالات الطوارئ وأوقات الأزمات" إلى تقييم سلوكيات وأساليب القيادة التحويلية التي يتبعها مديرو المناطق المدرسية والرؤساء التنفيذيون ورؤساء المدارس عند الاستجابة للحالات الطوارئ وأحداث الأزمات المتعلقة بالمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت عينة الدراسة على (6) مديري مدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واستعانت بالمقابلات كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود العديد من السلوكيات التي قام بها القادة التحويليين من أجل التعامل مع الحالات الطارئة والأزمات، حيث قام المديرين بكسب الثقة والمصداقية والكفاءة والتواصل مع جميع معلمي المدارس والطلاب وأولياء الأمور أوقات الأزمات وحالات الطوارئ، كما قام مديري المدارس بالتفويض الواسع للسلطة، والتخطيط للاستجابة للأزمات ومراقبتها والتطبيق الفعال لتلك الخطط، وبناء هيكل إداري رسمي وتوزيع أدوار ومسؤوليات محددة بوضوح للموظفين في كل منصب، وإشراك مجموعة متنوعة من الأشخاص في إعداد خطة إدارة الأزمات، حيث يساهم تنوع الخبرات ووجهات النظر في تحسين الأفكار، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن العوامل المؤثرة على أساليب القيادة وسلوكيات مديري المدارس أثناء حالات الطوارئ وأوقات الأزمات.

## 2-2-3-التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم تناولها يتضح أن هناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها، إدارة المخاطر، مثل: دراسة السالمية (2024)، ودراسة "تشاوبنكرانج وتونويمونرات" (Chaobankrang & Tonwimonrat, 2023)، والعديد من الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها الحالات الطارئة، مثل: دراسة الزبيدي (2024)، ودراسة "دراك" (Drake, 2018)، واتفقت بعض الدراسات الحالية في استخدام المنهج الوصفي، مثل: دراسة الزبيدي (2024)، ودراسة الخطابية (2022)، واتفقت في أداة الدراسة وهي الاستبانة، مثل: دراسة الزبيدي (2024)، ودراسة "تشاوبنكرانج وتونويمونرات" (Chaobankrang & Tonwimonrat, 2023)، واشتمالها على المديرين، مثل: دراسة "دراك" (Drake, 2018)، ودراسة "تشاوبنكرانج وتونويمونرات" (Chaobankrang & Tonwimonrat, 2023)، كما تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

## 3- منهجية البحث وإجراءاته.

## 3-1- منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (2018، ص. 118) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

## 3-2- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة شمال الباطنة ومحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان والبالغ عددهم (646) طبقاً لـ (الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، 2024، ص. 112)، وتم أخذ عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة التي اشتملت على (241) مفردة من مجتمع البحث وذلك بتطبيق معادلة ريتشارد جيجر، والتي تتمثل في الآتي:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 * (P)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 * (P)^2 - 1\right]} = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * (0.50)^2}{1 + \frac{1}{646} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * (0.50)^2 - 1\right]} = 272.40 \approx 272$$

حيث:-

- N: يرمز لحجم المجتمع، ويساوي (646).
- Z: يرمز للدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 95%، ويساوي (1.96).
- d: يرمز لمستوي الخطأ المقبول لمستوي الثقة 95%، ويساوي (0.05).
- P: يرمز لمعامل الاختلاف بين مفردات المجتمع، ويساوي (0.5).

## 3-3- خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خصائصها:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	113	46.9%
أنثى	128	53.1%
المجموع	241	100%
العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 40 سنة	42	17.4%
من 41 إلى 50 سنة	110	45.6%
51 سنة فأكثر	89	36.9%
المجموع	241	100%
عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	65	27.0%
من 5 إلى 10 سنوات	97	40.2%
10 سنوات فأكثر	79	32.8%
المجموع	241	100%

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب النوع هي (53.1%) وهي الخاصة بـ(أنثى)، ويلها أقل نسبة (46.9%) وهي الخاصة بـ(ذكر)؛ وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب العمر هي (45.6%) وهي الخاصة بـ(من 41 إلى 50 سنة)، ويلها نسبة (36.9%) وهي الخاصة بـ(51 سنة فأكثر)، ويلها أقل نسبة (17.4%) وهي الخاصة بـ(أقل من 40 سنة)؛ وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد

العينة حسب عدد سنوات الخبرة هي (40.2%) وهي الخاصة بـ(من 5 إلى 10 سنوات)، ويلها نسبة (32.8%) وهي الخاصة بـ(10 سنوات فأكثر)، ويلها أقل نسبة (27.0%) وهي الخاصة بـ(أقل من 5 سنوات).

### 4-3-أداة البحث:

قام الباحث ببناء استبانة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق مثل صدق المحكمين حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة من (32) عبارة تم توزيعهم على محوريين، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية بلغت (30) مفردة، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة في الاستبانة حيث جاءت معاملات الارتباط بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (\*\*.716-.799)، وكانت جميعها دالة إحصائياً، كما تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت بين (\*\*.762-.829) وكانت جميعها دالة إحصائياً، وقد تم التحقق من قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة بين (.742-.788)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (.922)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة البحث (الاستبانة) حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

### 3-5-الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، معامل كرونباخ ألفا، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معادلة المدى حيث تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

البيانات عند التحليل	مديات المتوسطات الحسابية	التقديرات اللفظية للإجابة
1	1.00 - 1.80	(منخفضة جداً).
2	1.80 - 2.60	(منخفضة).
3	2.60 - 3.40	(متوسطة).
4	3.40 - 4.20	(عالية).
5	4.20 - 5.00	(عالية جداً).

### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

#### 4-1-نتائج السؤال الأول: "ما درجة تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، وبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
3	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	3.37	1.261	متوسطة	1
4	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	3.24	1.275	متوسطة	2

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
1	البعد الأول: التأثير المثالي	3.11	1.234	متوسطة	3
2	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	3.03	1.233	متوسطة	4
المتوسط العام		3.19	1.055	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، قد جاء بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.055) وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول المحور الأول: القيادة التحويلية، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود نقص في بعض المهارات الأساسية للقيادة التحويلية لدى بعض القادة، مثل الرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، وبناء العلاقات، والتطوير المهني للموظفين، وقد تكون الثقافة التنظيمية في بعض المدارس غير داعمة للقيادة التحويلية، حيث تركز على الطرق التقليدية في الإدارة وتقاوم التغيير، وقد تواجه بعض المدارس نقصاً في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية، مثل برامج التدريب والتطوير، وقد يتعرض القادة لضغوط عمل كبيرة تؤثر على قدرتهم على ممارسة القيادة التحويلية بفعالية.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

#### 4-1-1-1- البعد الأول: التأثير المثالي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: التأثير المثالي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التأثير المثالي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
4	تطوير بيئة العمل الداخلية بشكل مستمر.	3.42	1.453	1	عالية
2	الاعتماد على الأساليب التعاونية بين العاملين وبعضهم البعض في العمليات الإدارية.	3.28	1.520	2	متوسطة
3	التواصل المستمر مع الهيئة التعليمية لتقديم الدعم والتوجيه بشكل مستمر للعاملين.	2.90	1.658	3	متوسطة
1	الاعتماد على الشفافية والانفتاح في التعامل مع كافة الأطراف في المدرسة.	2.86	1.416	4	متوسطة
المتوسط العام		3.11	1.234	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: التأثير المثالي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.11) وانحراف معياري (1.234) وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول البعد الأول: التأثير المثالي، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى اختلاف قدرات القادة في مجالات مثل: الرؤية، واتخاذ القرار، والتواصل، والتحفيز، وإدارة التغيير، حيث تلعب سمات الشخصية كالثقة بالنفس، المرونة، والذكاء العاطفي دوراً كبيراً في نجاح القائد، كما إن مستوى التعليم والتدريب الذي يحصل عليه القائد في مجال القيادة التربوية يؤثر بشكل مباشر على أدائه.

#### 4-1-2- البعد الثاني: التحفيز الإلهامي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: التحفيز الإلهامي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: التحفيز الإلهامي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
7	نشر التفاؤل والإيجابية بين المعلمين والطلاب.	3.29	1.517	1	متوسطة
5	الاعتماد على التوجيهات الإيجابية لتشجيع الابتكار والتطوير.	3.16	1.595	2	متوسطة
8	مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار.	2.93	1.477	3	متوسطة
6	تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم.	2.73	1.396	4	متوسطة
المتوسط العام		3.03	1.233	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: التحفيز الإلهامي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.03) وانحراف معياري (1.233) وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: التحفيز الإلهامي، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى تعرض القادة في المدارس الحكومية إلى ضغوط وظيفية كبيرة نتيجة لزيادة حجم العمل، والتوقعات العالية، والموارد المحدودة، مما يؤثر سلباً على مستوى تحفيزهم، وقد يشعر القادة بأن فرص تطوير مهاراتهم وقدراتهم محدودة، مما يقلل من حماسهم للابتكار والتطوير، وقد يؤدي عدم وجود نظام مكافآت وحوافز واضح ومعقول إلى تقليل دافعية القادة لتحقيق نتائج أفضل.

**3-1-4- البعد الثالث: الاستثارة الفكرية.**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: الاستثارة الفكرية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
9	فتح مجال النقاشات الفكرية مع الهيئة التعليمية لطرح الأفكار الجديدة.	3.61	1.502	1	عالية
11	تطوير استراتيجيات جديدة لتحسين التعليم.	3.55	1.622	2	عالية
12	تحفيز العاملين على تبادل المعرفة والأفكار بينهم وبين بعضهم البعض.	3.29	1.631	3	متوسطة
10	تعزيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل.	3.03	1.648	4	متوسطة
المتوسط العام		3.37	1.261	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: الاستثارة الفكرية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.37) وانحراف معياري (1.261) وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى تكرار المهام اليومية الروتينية التي قد تؤدي إلى تراجع مستوى الاستثارة الفكرية لدى القادة، مما يقلل من رغبتهم في البحث عن حلول مبتكرة أو تطوير أفكار جديدة، وقد تسبب الضغوط الإدارية المتعلقة بالتقارير، والاجتماعات، والمهام الإدارية الأخرى في تقليل الوقت والجهد المتاحين للتفكير الإبداعي والتطوير المهني، وقد يؤدي نقص البرامج التدريبية المستمرة التي تركز على تطوير المهارات الفكرية والإبداعية إلى تراجع مستوى الاستثارة الفكرية لدى القادة.

#### 4-1-4- البعد الرابع: الاعتبار الفردي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: الاعتبار الفردي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: الاعتبار الفردي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
14	تشجيع المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية طبقاً لاحتياجاتهم الفردية.	3.41	1.631	1	عالية
16	تقديم الدعم المستمر للمعلمين لتطوير أدائهم بشكل مستمر.	3.32	1.686	2	متوسطة
13	الاستماع إلى المشاكل والشكاوى لأعضاء الهيئة التعليمية وتقديم الحلول المناسبة.	3.28	1.555	3	متوسطة
15	تقديم خطط واضحة بناء على احتياجات كل فرد من أفراد العملية التعليمية.	2.95	1.671	4	متوسطة
المتوسط العام		3.24	1.275	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: الاعتبار الفردي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.24) وانحراف معياري (1.275) وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: الاعتبار الفردي، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود بعض الثغرات أو عدم الوضوح في السياسات التعليمية المتعلقة بتطوير القادة التربويين، مما يؤثر على مستوى الدعم والتوجيه الذي يتلقونه، وقد تكون برامج التدريب المتاحة للقادة محدودة أو غير كافية لتلبية احتياجاتهم المتطورة، مما يؤثر على كفاءتهم في أداء مهامهم، وقد تسود في بعض المدارس ثقافة بيروقراطية أو مقاومة للتغيير، مما يحد من قدرة القادة على اتخاذ المبادرات والابتكار، وقد يكون هناك تفاوت في الخبرات والكفاءات بين القادة، مما يؤثر على أدائهم ومدى الاعتراف بقدراتهم.

## 4-2- نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى إدارة المخاطر في المدارس الحكومية بسلطنة عمان؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: إدارة المخاطر، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، وبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: إدارة المخاطر.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
2	البعد الثاني: تحليل المخاطر	3.29	1.166	1	متوسطة
3	البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر	3.16	1.200	2	متوسطة
1	البعد الأول: تحديد المخاطر	3.08	1.299	3	متوسطة
4	البعد الرابع: مراقبة المخاطر	2.98	.978	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.13	.982		متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: إدارة المخاطر، قد جاء بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.982). وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول المحور الثاني: إدارة المخاطر، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود نقص في الموارد المالية والبشرية المخصصة لأنشطة إدارة المخاطر، مما يؤثر على فعالية برامج الوقاية والاستجابة، وقد يكون مستوى التدريب والتنوعية للموظفين في مجال إدارة المخاطر غير كافٍ، مما يحد من قدرتهم على التعرف على المخاطر وتقييمها وإدارتها بشكل فعال، وقد تكون ثقافة إدارة المخاطر غير متجذرة في بيئة العمل المدرسية، مما يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بهذا الجانب، وقد تكون الإجراءات والسياسات المتعلقة بإدارة المخاطر معقدة وغير واضحة، مما يزيد من صعوبة تنفيذها، وقد يؤدي الحجم الكبير لبعض المدارس إلى صعوبة تنفيذ برامج إدارة المخاطر بشكل فعال.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الثاني: إدارة المخاطر، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

## 4-2-1- البعد الأول: تحديد المخاطر.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: تحديد المخاطر، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: تحديد المخاطر.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
18	تقييم جميع الأنشطة المدرسية للتأكد من سلامتها.	3.36	1.559	1	متوسطة
20	وضع نظام مراقبة وتسجيل المخاطر التي قد تؤثر على سلامة الطلاب.	3.19	1.650	2	متوسطة
17	تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المدرسة بشكل دوري.	2.95	1.500	3	متوسطة
19	مشاركة عمليات تقييم المخاطر المحتملة في المدرسة.	2.83	1.677	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.08	1.299		متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: تحديد المخاطر، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.08) وانحراف معياري (1.299). وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول البعد الأول: تحديد المخاطر، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود نقص في الوعي لدى إدارات المدارس ومعلميها بأهمية تحديد المخاطر وتطوير خطط للتعامل معها بشكل منهجي، وقد لا توجد آليات واضحة ومحددة لتحديد المخاطر وتقييمها وإعداد خطط الطوارئ في العديد من المدارس، وقد تواجه المدارس نقصاً في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق أنظمة إدارة المخاطر بشكل فعال، وقد تتجه اهتمامات إدارات المدارس نحو تحقيق أهداف تعليمية أخرى، مما يؤدي إلى تهميش قضايا السلامة والأمن.

## 4-2-2- البعد الثاني: تحليل المخاطر.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: تحليل المخاطر، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وبين ذلك الجدول التالي:



الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: تحليل المخاطر.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
22	الاستفادة من تقارير تقييم المخاطر لتطوير خطط استجابة مناسبة وفعالة.	3.49	1.576	1	عالية
24	استخدام أدوات وتقنيات متقدمة لتحليل المخاطر بشكل دقيق.	3.40	1.573	2	عالية
21	تحليل نقاط القوة والضعف في مواجهة المخاطر المدرسية.	3.20	1.585	3	متوسطة
23	تشجيع الفريق المدرسي على المشاركة في عملية تحليل المخاطر.	3.05	1.595	4	متوسطة
المتوسط العام		3.29	1.166	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: تحليل المخاطر، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.29) وانحراف معياري (1.166) وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: تحليل المخاطر، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود نقص في الوعي لدى الإدارات المدرسية بأهمية تحليل المخاطر وتأثيره المباشر على سلامة البيئة المدرسية، وغياب خطط طوارئ شاملة ومتدرب عليها بشكل جيد يجعل المدارس أقل استعداداً للتعامل مع الأزمات والمخاطر المحتملة، وقد تواجه المدارس نقصاً في الموارد المالية اللازمة لتدريب الموظفين على إجراء تحليل المخاطر وتنفيذ الإجراءات الوقائية، بالإضافة إلى نقص الكوادر المؤهلة في هذا المجال، وقد تكون الإجراءات الإدارية والروتينية في المدارس معقدة ومستهلكة للوقت، مما يقلل من التركيز على قضايا الأمن والسلامة.

#### 4-2-3- البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: الاستجابة للمخاطر.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
28	متابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر بشكل مستمر.	3.42	1.582	1	عالية
25	وضع خطط الاستجابة بناءً على تقييم المخاطر السابق.	3.20	1.514	2	متوسطة
26	تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة.	3.17	1.740	3	متوسطة
27	مراجعة خطط الاستجابة للمخاطر بشكل مستمر.	2.86	1.583	4	متوسطة
المتوسط العام		3.16	1.200	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: الاستجابة للمخاطر، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.16) وانحراف معياري (1.200) وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود نقص في الوعي الكافي لدى بعض العاملين في المدارس بأهمية إدارة المخاطر والإجراءات الاحترازية اللازمة، وقد يكون التدريب المتوفر للعاملين في مجال إدارة المخاطر غير كافٍ أو غير منتظم، مما يؤثر على جاهزيتهم للتعامل مع الحالات الطارئة، وقد تفتقر بعض المدارس إلى خطط طوارئ شاملة ومحدثة تغطي جميع أنواع المخاطر المحتملة، وقد تؤثر التغيرات التنظيمية المتكررة في وزارة التربية والتعليم على استمرارية جهود إدارة المخاطر.

#### 4-2-4- البعد الرابع: مراقبة المخاطر.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: مراقبة المخاطر، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: مراقبة المخاطر.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
30	استخدام تكنولوجيا المعلومات لمراقبة المخاطر.	3.23	1.487	1	متوسطة
32	مراجعة أداء فريق إدارة المخاطر بانتظام.	3.08	1.502	2	متوسطة
29	الاعتماد على تقارير دورية لتقييم مدى فاعلية استراتيجيات إدارة المخاطر.	2.85	1.535	3	متوسطة
31	متابعة تطوير المخاطر والعمل على تحسين آليات التعامل معها.	2.75	1.349	4	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
	المتوسط العام	2.98	.978	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: مراقبة المخاطر، جاء بمتوسط حسابي قدرة (2.98) وانحراف معياري (978). وبدرجة استجابة (متوسطة). ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: مراقبة المخاطر، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود نقص في الوعي لدى الإدارات المدرسية بأهمية تطبيق أنظمة إدارة المخاطر، وأثرها الإيجابي على سير العملية التعليمية، وقد تكون الموارد المخصصة لبرامج إدارة المخاطر محدودة، مما يؤثر على فعالية تلك البرامج، وقد لا توجد خطط طوارئ محددة وواضحة في العديد من المدارس، مما يعرقل الاستجابة الفعالة في حالة وقوع أي حادث طارئ، وقد يكون هناك ضعف في التنسيق بين الإدارات المختلفة في المدرسة، مما يؤثر على فعالية جهود إدارة المخاطر.

#### 3-4- نتائج السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان؟"

للإجابة عن السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المحور الأول: القيادة التحويلية، ذات الأبعاد التالية (البعد الأول: التأثير المثالي، البعد الثاني: التحفيز الإلهامي، البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، البعد الرابع: الاعتبار الفردي، المتوسط العام للمحور)، والمحور الثاني: إدارة المخاطر، ذات الأبعاد التالية (البعد الأول: تحديد المخاطر، البعد الثاني: تحليل المخاطر، البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر، البعد الرابع: مراقبة المخاطر، المتوسط العام للمحور)، على النحو التالي:

الجدول رقم (12) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر

والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان

إدارة المخاطر والحالات الطارئة										المتغيرات
المتوسط العام		مراقبة المخاطر		الاستجابة للمخاطر		تحليل المخاطر		تحديد المخاطر		القيادة التحويلية
الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	
.000	.600**	.000	.341**	.000	.595**	.000	.350**	.000	.693**	التأثير المثالي
.000	.727**	.000	.479**	.000	.676**	.000	.464**	.000	.797**	التحفيز الإلهامي
.000	.808**	.000	.461**	.000	.708**	.000	.690**	.000	.824**	الاستثارة الفكرية
.000	.701**	.000	.480**	.000	.608**	.000	.666**	.000	.600**	الاعتبار الفردي
.000	.841**	.000	.522**	.000	.766**	.000	.645**	.000	.862**	المتوسط العام

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان، حيث بلغ معامل الارتباط (.841\*\*).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن المديرين الذين يمارسون القيادة التحويلية بمدارس سلطنة عمان عادة ما يكونون أكثر شفافية ومصداقية في التعامل مع الموظفين، وهذه الشفافية تبني الثقة المتبادلة، مما يجعل الموظفين أكثر استعداداً للتعاون في إدارة المخاطر، كما إن القيادة التحويلية تشجع على العمل الجماعي وحل المشكلات بشكل جماعي، وهذا النهج يضمن مشاركة جميع الأطراف في تطوير خطط إدارة المخاطر والاستجابة للحالات الطارئة، والقيادة التحويلية تساعد على بناء ثقافة تنظيمية تستقبل التغيير بمرونة، مما يجعل المدرسة أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات غير المتوقعة.

#### 4-4- ملخص النتائج:

- تبين أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية، قد جاء بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.055) وبدرجة استجابة (متوسطة).

- كما جاء المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: إدارة المخاطر، بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (982). وبدرجة استجابة (متوسطة).
- كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى إدارة المخاطر والحالات الطارئة بمدارس سلطنة عمان، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.841^{**}$ ).

### التوصيات والمقترحات

- 1- تصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس تركز على تطوير مهارات القيادة التحويلية، مثل الإلهام، والتأثير، وبناء العلاقات، والتفكير الإبداعي.
- 2- التركيز على تطوير الرؤية المشتركة بين المدير والموظفين وتشجيع المشاركة في صنع القرار.
- 3- تشجيع مديري المدارس على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية وهندسة إجراءات حماية المبنى المدرسي والعاملين فيه.
- 4- تطوير أدوات تقييم شاملة لقياس مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، وربط نتائج التقييم ببرامج التطوير المهني.
- 5- توفير الموارد اللازمة لتمكين مديري المدارس من ممارسة القيادة التحويلية، مثل الوقت الكافي، والميزانية، والتكنولوجيا.
- 6- إدراج وحدة تدريبية حول إدارة المخاطر والحالات الطارئة في برامج تدريب القيادة التحويلية.
- 7- التركيز على أهمية التخطيط الاستباقي لإدارة الأزمات وبناء المرونة المؤسسية.
- 8- تشكيل فرق عمل مشتركة تضم مديري المدارس والمعلمين والموظفين للعمل معاً على تطوير خطط إدارة المخاطر والحالات الطارئة.
- 9- تنظيم تدريبات واقعية لمواجهة حالات الطوارئ المختلفة، مثل الحرائق، والزلازل، والأزمات الصحية.
- 10- نشر ثقافة السلامة في المدرسة من خلال تنظيم حملات توعية، وتوفير معدات السلامة اللازمة، وتشجيع الموظفين والطبة على الإبلاغ عن أي أخطار محتملة.
- 11- تمكين الهيئة التعليمية في المدارس من التعامل مع الحالات الطارئة وضمان سلامة الطلبة واستمرارية التعليم.
- 12- تشكيل فرق ميدانية في المدارس لإدارة المخاطر والحالات الطارئة يتم تدريبه على المهارات اللازمة حسب مهام كل عضو بالفريق.
- 13- المقترحات البحثية: إجراء أبحاث مستقبلية حول كل من:
  1. أثر ممارسة القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للمعلمين.
  2. أثر نمط القيادة التحويلية على استعداد المدارس لإدارة الكوارث الطبيعية.
  3. تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على إدارة المخاطر والحالات الطارئة في المدارس.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع بالعربية:

- آل مربع، منى حسن عبد الله. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط. مجلة التربية، (194)، 242- 278.
- بدير، أيمن إسماعيل؛ مجاهد، محمد إبراهيم عطوة؛ شحاته، حامد أحمد محمد. (2023). إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية بمدارس التعليم العام: المعوقات- سبل المواجهة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 24(1)، 3- 15.
- البلوشي، خليل بن إبراهيم بن حسن. (2023). القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان. مجلة كلية التربية، (122)، 97- 121.
- البلوشية، كوثر بنت سعيد بن سالم. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف 1-4 لإدارة الالتزام بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صحار، عمان.
- توفيق، إبراهيم حسن؛ صديق، محمد فتحي؛ سالم، بهلول. (2024). النظم الخبيرة وإدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 4(11)، 491- 534.
- جاد، غادة رياض؛ المعطي، أحمد حسين؛ أحمد، نعمات عبد الناصر. (2015). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية، 31(1)، 107- 70.
- جامعة السلطان قابوس. (2021). التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس: الطريق إلى 2040 نخطط للمستقبل. سلطنة عمان.

- 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 دراسات التجارية والإدارية، 3(2)، 1-32.
- حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- درويش، محمود أحمد. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- دفي، أحمد؛ دفي، جمال. (2023). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 7(1)، 344-364.
- الراسبي، طارق بن جمعة بن محمد؛ الذهلي، ربيع بن المر بن علي؛ الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر؛ آل ثاني، يعقوب بن سالم بن سعيد. (2024). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(8)، 59-78.
- رجدة، جورج إي؛ مكنمارا، مايكل جي. مبادئ إدارة الخطر والتأمين. القاهرة: دار حميثا للنشر والترجمة.
- الرقيشي، أحمد بن ياسر؛ الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (2022). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارة الأزمات بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 11(4)، 707-730.
- الرويس، سارة بنت صالح زويد. (2023). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض. مجلة القراءة والمعرفة، 258(258)، 118-174.
- الزبيدي، حمزة بن ذاك. (2024). القيادة الأخلاقية أثناء الطوارئ التعليمية (واقع الممارسة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بالتعليم العالي أثناء جائحة كوفيد-19). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 62(62)، 6-30.
- الزعابي، خولة سعيد؛ الريامي، راشد مسلم. (2023). استكشاف مدي ممارسة قادة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي: بحث إجرائي. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 30(30)، 112-145.
- الزهراني، عبد الواحد بن سعود. (2024). الإدارة الاستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. مجلة العلوم التربوية، 32(1)، 316-368.
- السالمية، فايزة بنت محمد بن هلال. (2024). ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- السكارنه، بلال خلف. (2014). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السياري، ندى بنت خالد حمد. (2024). إدارة المخاطر في المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 25(25)، 1-33.
- عبادي، علاء شافع. (2022). أثر القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث- سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 7(2)، 313-338.
- عبد العظيم، محمد أحمد. (2020). دليل مقترح لبعض جوانب إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر في حالات الطوارئ "نزوح اللاجئين وانتشار الأوبئة": دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، 17(97)، 164-256.
- العبدولي، سليمان بن ناجم. فضل، محمود عبد التواب. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 28(28)، 544-571.
- العجمي، جواهر؛ صلاح الدين، نسرین صالح محمد؛ الفهدي، راشد بن سليمان بن حمد. (2023). القيادة الموزعة لمديري المدارس وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12(4)، 743-764.
- الغامدي، إيمان عمر عبد الله. (2024). درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، 10(4)، 54-87.
- الفقرا، علي محمد سالم. (2017). دور القيادة التحويلية في مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 100(1)، 309-337.
- قوال، فاطمة. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 12(1)، 260-271.
- محمد، الشيماء صلاح علي. (2023). معايير ضمان جودة التعليم في حالات الطوارئ. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(2)، 29-61.
- مسلم، عبد الله حسن. (2015). إدارة التأمين والمخاطر. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- الملجي، جار الله. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي.

- الموقع الرسمي للبوابة الإعلامية. (2024). اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة تواصل جهودها في التعامل مع تأثيرات الحالة المدارية. تم الدخول على الموقع بتاريخ: 2024/12/16م، المتاح على الرابط التالي: <https://omaninfo.om/topics/85/show/411810>.
- الموقع الرسمي للبوابة التعليمية. (2024). دليل الأمن والسلامة المدرسية. تم الدخول على الموقع بتاريخ: 2024/12/15م، المتاح على الرابط التالي: <https://home.moe.gov.om/library/69/show/1031>.
- الموقع الرسمي لوزارة العدل والشؤون القانونية. (2024). قرار رقم 2023/98 صادر في 2023/4/30 بتحديد اختصاصات المركز الوطني لإدارة الحالات الطارئة واعتماد هيكله التنظيمي. تم الدخول على الموقع بتاريخ: 2024/12/16م، المتاح على الرابط التالي: <https://mjla.gov.om/decisions/ar/22/show/1722>.
- وزارة التربية والتعليم. (2024). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2024/2023م. سلطنة عمان.
- وكالة الأنباء العمانية. (2024). المركز الوطني لإدارة الحالات الطارئة يواصل تعامله مع الحالة المدارية. تم الدخول على الموقع بتاريخ: 2024/12/16م، المتاح على الرابط التالي: <https://omannews.gov.om/topics/ar/3/show/440412>.
- اليافعي، منى عبد القوي صالح؛ مصطفى، يوسف عبد المعطي؛ كامل، أمال ربيع؛ مخلوف، سميرة علي. (2023). تفعيل دور إدارة المخاطر في تحقيق الأمن الفكري بمدارس المرحلة الثانوية في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 17(7)، 1-32.

#### ثانيًا: المراجع بالإنجليزية:

- Alkhawlan, M. A. S., Bohari, A. B., & Shamsuddin, J. (2019). The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management In Yemen Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 127-139.
- Amraoui, S., Elmaallam, M., Bensaid, H., & Kriouile, A. (2019). Information Systems Risk Management: Litterature Review. *Comput. Inf. Sci.*, 12(3), 1-20.
- Appiah, B. L. (2020). Risk Management Processes and Analysis in Projects Construction Industry. *Environmental Engineering*, 5(4), 107-116.
- Azlan, O. S., Burhan, I. M., Johdi, S. M., & Suhailawaty, M. S. S. (2024). School Leaders' Leadership Practices And Their Influence On Crisis-Related Problem-Solving And Decision-Making: A Multi-Site Case Study. *Iium Journal Of Educational Studies*, 12(1), 50-73.
- Bashynska, I., Ali, A. T. A. M., & Abdullah, A. H. R. S. (2020). Risk Management In Emergency Situations. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. Право.*, (2/1'2020), 6-9.
- Björnsdóttir, S. H., Jensson, P., De Boer, R. J., & Thorsteinsson, S. E. (2022). The Importance Of Risk Management: What Is Missing In Iso Standards?. *Risk Analysis*, 42(4), 659-691.
- Chaobankrang, C., & Tonwimonrat, S. (2023). The Transformational Leadership Of Administrators And Risk Management In School Under Suphanburi Primary Education Service Area Office 3 (Unpublished Doctoral Dissertation), Silpakorn University, India.
- Daud, W. Z. M., Yusoff, M. S. A., Abdullatiff, N. K., Asat, S. H., & Bani, H. (2024). Leadership Practices And Risk Management And Its Relationship With School Performance: Evidence Through Pls-Sem And Ipma Analysis. *International Journal Of Modern Education (Ijmoe)*, 6(21), 548- 563.
- Dema, H., Rusdi, A. F., Yasin, A., Hamid, H., & Abriyanti, N. (2021, March). Transformational Leadership In Creating Good District Government. In *Iop Conference Series: Earth And Environmental Science*, 717(1), 1- 8.
- Drake, J. J. (2018). It's A Dangerous World In There: Leadership Methods And Actions Of School Administrators During Emergency Situations And Times Of Crisis. (Unpublished Doctoral Dissertation), Northern Illinois University, Usa.
- Gong, M. Z., & Subramaniam, N. (2020). Principal Leadership Style And School Performance: Mediating Roles Of Risk Management Culture And Management Control Systems Use In Australian Schools. *Accounting & Finance*, 60(3), 2427-2466.
- Hamir, H., & Sum, R. M. (2021). An Analysis Of Risk Management Processes And Comparison With Iso31000: 2018. *Asian Journal Of Research In Business And Management*, 3(4), 16-30.
- Menon, M. E. (2021). Transformational Leadership At Times Of Crisis: The Case Of School Leaders In Greece. *European Journal Of Educational Management*, 4(1), 1-11.
- Obondi, K. C. (2020). The Relationship Between Project Risk Monitoring, Control Practices, And Project Success In Construction Projects. Northcentral University.