

**واقع تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية
في المملكة العربية السعودية استناداً إلى أسس القيادة
الإبداعية من وجهة نظر قادة المدارس** The reality of developing
the skill of crisis management among secondary school leaders
in the Kingdom of Saudi Arabia based on the foundations of
creative leadership from the point of view of school leaders

Fawaz Mutair Al-Shammari
fawazmtmr@hotmail.com

بسام مصطفى العمري
bomari@ju.edu.jo, كلية العلوم التربوية / الجامعة الاردنية

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep

 Part of the [Educational Leadership Commons](#)

Recommended Citation

العمري, بسام مصطفى () "واقع تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية استناداً إلى أسس القيادة الإبداعية من وجهة نظر قادة المدارس The reality of developing the skill of crisis management among secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia based on the foundations of creative leadership from the point of view of school leaders," *Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology*. Vol. 21: Iss. 1, Article 5. Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol21/iss1/5

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

واقع تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية استناداً إلى أسس القيادة الإبداعية من وجهة نظر قادة المدارس

إعداد

فواز مطير الشمري

باحث دكتوراة الجامعة الاردنية

أ.د بسام العمري

عضو هيئة تدريس كلية العلوم التربوية - الجامعة الاردنية

الملخص:

هدف هذا البحث الكشف عن تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية بلغت (349) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة مكونة من (50) فقرة وزعت على خمسة مجالات وهي (الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة، المثابرة)، وتوصلت نتائج البحث إلى أن تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم بدرجة متوسطة، كما توصلت البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال الأصالة وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال المثابرة، ومجال الطلاقة وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، وأوصى الباحثان العمل على إيجاد معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في المدارس الثانوية، وتحقيق حرية تطبيق الإبداع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وضرورة تطوير الهياكل الإدارية والأنظمة وأساليب العمل، وإعادة النظر في القوانين الإدارية وجعلها تعمل على تحفيز الإبداع، وتؤدي إلى إسهام ومشاركة الأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، القيادة الإبداعية، المملكة العربية السعودية، الأزمة، مديري المدارس الثانوية.

The reality of developing the skill of crisis management among secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia based on the foundations of creative leadership from the point of view of school leaders

Fawaz Mutair Al-Shammari

PhD researcher at the University of Jordan

Prof. Dr. Bassam Al-Omari

Member of the Faculty of Educational Sciences

University of Jordan

Abstract

The study aimed to identify the reality of developing the crisis management skill of secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia based on the foundations of creative leadership from the point of view of school leaders themselves. A sample was randomly selected amounting to (349) principals. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared consisting of (50) items distributed to five areas, namely (sensitivity to problems, flexibility, fluency, originality, and persisting). The results of the study found that the reality of developing crisis management skill among secondary school leaders in the Kingdom Saudi Arabia based on the foundations of creative leadership from the point of view of school leaders themselves was a medium degree. The study also found that there were no statistically significant differences due to the impact of gender in all fields, and there were statistically significant differences due to the impact of academic qualification in all fields except the field of originality and the differences came in favor of the bachelor's degree. In addition, there were no statistically significant differences due to the impact of years of experience in all fields except the field of persisting, and the field of fluency and the differences came in favor of 10 years or more, The researchers recommended to work to find clear standards for creativity and determine its levels in secondary schools, and to achieve the freedom to apply creativity in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia, and the need to develop administrative structures, systems and methods of work, and to review administrative laws and make them work to stimulate creativity, and lead to the contribution and participation of working individuals.

Keywords: Crisis Management, Creative Leadership, Saudi Arabia, Crisis, Secondary School Principals.

المقدمة:

تعد القيادة الإبداعية أحد أشكال السيطرة التي تعتمد بمجملها على الصفات الشخصية للقائد، فلا يمكن أن يتم اعتبار كل رئيس قائد، حيث أن الرئيس يستمد من خلال منصبه قدرته القانونية وشهادته العلمية غير أن القائد يقوم بالاعتماد على شخصيته من أجل تحقيق أهداف التابعين له، وتعتبر القيادة الإبداعية من أكثر الأدوات التي يتم استخدامها للتوجيه بفاعلية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة والسير بالأفراد العاملين إلى زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة لديهم.

كما أن القيادة الإبداعية تعبر عن رحلة طويلة من الخبرات والتجارب والمواقف الحياتية والوظيفية، اكتسبت القادة القدرة على التفكير بالشكل الإبداعي فيما يواجهه من عقبات ومشكلات، إلى جانب بناء وإعداد القائد الإبداعي لا يترك فقط للمواقف والتجارب التي يمر بها الفرد، وإنما هنالك الكثير من برامج تدريب وإعداد القيادات، حيث أن هذه البرامج تسهم بشكل أساسي في بناء القدرات الإبداعية، وتسهم أيضاً في تطوير قدرة القيادات وإمكانياتهم، ليصبح هؤلاء القادة متمرسين على العمل الإداري والفني (عيسى، ٢٠١٩).

ويمكن القول بأن المؤسسات التربوية احوج ما تكون لقيادة مبدعة فاعلة، فلم تعد القيادات التقليدية قادرة على أن تواجه المشكلات المتجددة، لذا ظهرت القيادة الإبداعية في المؤسسات، ويتوقف نجاح المؤسسات التربوية على توفير القيادات الواعية والإبداعية لإدارتها، والتي تكون قادرة على التخطيط والتنفيذ الدقيق، ويعتبر الدقة في اختيارها مفتاح هام للإصلاح التربوي، كما أنه يمثل شرط أساسي لنجاح أي جهد للتطوير والإصلاح (الخنعمي والأففي، ٢٠٢٠).

ومن جهة أخرى أصبحت أن الأزمات من السمات المميزة في العصر الحالي، يجب التعايش والتكيف مع ما تفرزه من تحديات وصعوبات، والتعامل معها بأساليب إدارة علمية، وذلك لأجل عدم تفاقمها والسيطرة عليها (مجرشي، ٢٠٢٢). ويرى الباحثان أن الأزمات تشكل ضغوطاً على القيادات التعليمية في المملكة العربية السعودية بوجه عام، وعلى مديري المدارس بوجه خاص، وذلك لما يصاحبها من تأثير على سير العمل في المدارس وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، وذلك ما حدث في المدارس من جائحة كورونا.

ويمكن القول بأن لقادة المدارس دور بارز في مواجهة التحديات والأزمات، واتخاذ القرارات السريعة في أوقات الأزمات، حيث أن أدوار قادة المدارس تختلف من قائد إلى قائد حسب شخصيته، وحسب الفلسفة التي يتبناها في إدارته للمدرسة التي يديرها، وإن هدف كل قائد يخرج المدرسة من هذه الأزمة التي حلت بها بأقل خسائر ممكنة على الصعيدين البشري والمادي (أبو شعيرة، ٢٠١٥). كما إن التعامل مع الأزمات يقتضي وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم

وتدريبهم تدريباً وافياً لصقل مهاراتهم وموهبهم واستعدادهم الطبيعي، إذ ان التعامل مع الأزمات له طابع خاص ويستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادية وكذلك لاحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة (احمد، ٢٠١٢).

ويقع على عاتق مدير المدرسة مهام عديدة لإدارة الأزمات، وذلك من خلال ممارسة مهارات إدارة الأزمات، مما يتطلب ذلك من مديري المدارس أن تعمل على بذل المزيد من الجهود لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأمور الطارئة، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الطوارئ، والتعامل عند وقوعها بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد البدائل المناسبة لمواجهتها باستخدام الأساليب الإدارية التي تحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدرسة، والعمل على الحد من تفاقمها من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لمواجهة هذه الأزمات (أبو كرش وحجازي، ٢٠٢٢).

ويرى الباحثان ان التطورات والتغيرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي والتقني في المؤسسات فرضا العديد من الأزمات التي تعترض سير العمل الإداري، وفي ظل الأصوات المرتفعة التي تتادي بأهمية إدارة الأزمات على المستوى الجيد، ولعمق الإحساس بدور قادة المدارس في التعطي مع الأزمات، كان لا بد من التعرف على واقع تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوي في المملكة العربية السعودية استناداً إلى أسس القيادة الإبداعية.

مشكلة البحث:

تواجه المدارس في المملكة العربية السعودية أزمات عديدة مثل بقية القطاعات في المجتمع، حيث شهد هذا القطاع خلال السنوات الماضية تسارع في ظهور أنماط عديدة من الأزمات المدرسية والتي كانت لها تداعيات سلبية هامة على استقرار العملية التعليمية، وقد أكدت ذلك البحث الاستطلاعية التي قام بها الباحث، عن طريق المقابلة لمجموعة من العاملين في المدارس الثانوية، والتي أشارت إلى ان المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تواجه أزمات متنوعة حيث أصبحت تتعرض للكثير من الأزمات الخاصة بأمنها أو سلامتها أو سلامة الاختبارات أو ما يتعلق بصحة الطلبة أو الأزمات والكوارث الطبيعية، وأكدت دراسة الشمري (٢٠٢٠) الى ان هناك ضعف بشكل كبير جدا في ادارة الازمات في المؤسسات التعليمية، وأكدت دراسة زويري (Zoary,2020) الى ان كافة المؤسسات التعليمية تواجه ضعف في ادارة الازمات في الوقت الحاضر، ونستنتج من ذلك ان قيادات المؤسسات التعليمية في مدارس التعليم الثانوي بالمملكة السعودية تفتقد مهارة إدارة الأزمات، وقد يعود ذلك السبب إلى ضعف مستوى الوعي لدى قادة المدارس بأهمية إدارة الأزمات، وتعد البحث الحالية استجابة

لتوجيه وزارة التربية والتعليم لتطوير مهارة إدارة الأزمات لقادة المدارس وتبني أنماط قيادية تواكب مستجدات النظام التعليمي لا سيما القيادة الإبداعية، وبناء على ذلك فقد جاءت البحث الى الاجابة على السؤال الرئيس الاتي:

ما درجة تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية الآتية:

١. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس؟
٢. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
٣. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت البحث الحالية إلى ما يلي:

١. التعرف الى درجة تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية.
٢. تحديد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس.
٣. تحديد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
٤. تحديد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تتقسم أهمية البحث الى

أهمية نظرية:

تكمن أهمية الدراسة الى ان هذه من الدراسات المهمة والتي تناولت موضوع تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية، حيث ان هذا الموضوع سيسلط الضوء الى موضوعين وهما ادارة الازمات وكذلك القيادة الابداعية، حيث انه سيسلط سيفسر المصطلحات المبهمة المتعلقة بإدارة الازمات وكذلك القيادة الابداعية، كما وان هذه الدراسة ستفيد القارئ والمهتمين في هذا المجال في انها ستوفر لهم موضوعات حديثة تتعلق بإدارة الازمات وكذلك بالقيادة الابداعية

الأهمية العملية

يوفر البحث الحالية مادة علمية ومرجعية للباحثين في مجال إدارة الأزمات، إذ تأتي البحث الحالية - في حدود علم الباحثان - في مقدمة الدراسات بالبيئة السعودية التي تحاول استطلاع واقع امتلاك قادة المدارس لمهارة إدارة الازمات، كما وتقيد نتائج البحث الحالية الجهات المسؤولة لتنفيذ برامج تدريبية في تنمية مهارة إدارة الازمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية استناداً إلى أسس القيادة الإبداعية، كما وتعتبر البحث الحالية استجابة لما ينادي به الباحثين والقادة التربويين في مجال إدارة الأزمات، وذلك من أجل تطوير المدرسة والارتقاء بها لتحقيق الأهداف المنشودة.

حدود الدراسة:

اقتصرت البحث الحالية على الحدود التالية:

- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من قادة المدارس في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث الحالية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث الحالية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

إدارة الأزمات: هي عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً الذين يستخدمون مهاراتهم

بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (نادي، ٢٠٢١)، ويعرفها الباحثان اجرائياً: على انها مجموعه من العمليات الادارية والتي يتم التخطيط لها مسبقا من أجل مواجهة الكوارث التي يمكن ان تحدث، وهي باختصار الاستعداد لما قد لا يحدث ، والتعامل مع ما قد يحدث.

القيادة الإبداعية قدرة القائد على التغيير والتطوير والتجديد والإصلاح في التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل؛ بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعّال وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة (الغامدي، ٢٠١٨) **ويعرفها الباحثان اجرائياً:** استخدام احداث الطرق من اجل تطوير العمليات بطرق مختلفة ومتجدده تحقق نجاحات بصورة اكبر .

الاطار النظري

مفهوم ادارة الازمات

تعرف ادارة الازمات على انها حماية أصول المنظمة وممتلكاتها وقدرتها على توليد الإيرادات وكذلك حماية الأفراد وموظفيها من مجموعة متنوعة من المخاطر. تشمل مهام المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنب أو تخفيف تأثيرها على المنظمة في حالة عدم تمكنهم من تجنب الأزمة تماماً، كما وتعني بالأساس كيفية استخدام مختلف الأدوات العلمية والإدارية لتجاوز الأزمات وتجنب عناصرها السلبية والاستفادة من مقوماتها الإيجابية وعملية تقييم النظام تهدد بشكل خطير سمعة المنظمة وبقائها (Alvis, 2020).

مراحل نظام إدارة الأزمات

يتكون نظام إدارة الأزمات من المراحل التالية (المهنا، ٢٠٢١):

١. **اكتشاف علامات الإنذار المبكر:** أي تشخيص العلامات والأعراض التي تنذر بحدوث أزمة.
٢. **التأهب والوقاية:** الاستعداد مسبقاً للتعامل مع الأزمات المتوقعة من أجل منع حدوثها أو الحد من تأثيرها.
٣. **احتواء الضرر:** تنفيذ خطط خلال مرحلتي الاستعداد والوقاية لمنع المزيد من التدهور وانتشار الأزمة.
٤. **أنشطة الاستعادة:** هي العمليات التي تقوم بها الإدارة لاستعادة توازنها وقدرتها على القيام بالأنشطة اليومية العادية.

٥. **التعلم:** هذه هي المرحلة الأخيرة ، وهي إظهار ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وضمان مستوى عالٍ من الاستعداد للمستقبل بناءً على الدروس المستفادة من الماضي.

متطلبات إدارة الأزمات

من اجل ادارة الازمات لا بد ان يتوفر الأتية (George,2021):

١. **فريق إدارة الأزمات:** قم بتجميع فريق إدارة الأزمات الذي يمثل أعلى سلطة ، حيث تتطلب الأزمات استجابات غير تقليدية ، مقيدة بقيود الوقت والضغط الطرفية. تعد طريقة مجموعة العمل ، وفقاً لتفسير الوسيط ، من أكثر طرق إدارة الأزمات شيوعاً في الوقت الحالي. فهي تتطلب وجود خبراء ومتخصصين وفنيين في مجالات مختلفة متعددة لحساب كل عامل بدقة وتحديد سريع ومتسق الإجراءات المطلوبة ليس عن طريق الصدفة.
٢. **التخطيط كشرط أساسي:** جعل التخطيط متطلباً أساسياً مهماً في عملية إدارة الأزمات. معظم تصعيد الأزمات هي أخطاء بشرية وإدارية تحدث بسبب عدم وجود أساس تنظيمي للتخطيط، التدريب على التخطيط للأزمات هو أحد الافتراضات الأساسية للمنظمات الناجحة لأنه يساعد على منع حدوث الأزمات أو التخفيف من آثارها وتجنب الارتباط بها. عوامل غير متوقعة.
٣. **أنظمة الاتصال الداخلية والخارجية:** أهمية نظم الاتصال الداخلية والخارجية الفعالة لتسهيل توافر المعلومات والإنذار المبكر عند استخدام نظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث. في السنوات القليلة الماضية كإحدى الوسائل المهمة لدعم اتخاذ القرار في مختلف المجالات.
٤. **التنبؤ الوقائي:** يجب أن يؤخذ التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي لعملية إدارة الأزمات ، من خلال الإدارة الاستباقية القائمة على التنبؤ والتفكير الإنذار المبكر ، وتجنب الأزمات المبكرة من خلال تطوير أنظمة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار ، وتدريب العاملين.

نجاح إدارة الأزمات

يتطلب نجاح عملية إدارة الأزمات عدة عوامل منها (الشرع، ٢٠٢٠):

١. إيجاد وتطوير نظام إداري مخصص يمكّن المنظمة من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الحلول بالتنسيق مع الجهات المختصة.
٢. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا أساسيًا من التخطيط الاستراتيجي.
٣. الحاجة إلى برامج تدريبية وورش عمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
٤. من الضروري تقييم ومراجعة خطة إدارة الأزمات بانتظام واختبارها في حالات الأزمات المماثلة حتى يتعلم الفرد العمل تحت الضغط.
٥. التأكيد على أهمية نظم الإنذار المبكر الفعالة.

مفهوم القيادة الابداعية

القيادة الإبداعية هي القدرة على إنشاء وتحقيق حلول مبتكرة ، خاصة عند مواجهة مواقف معقدة هيكلية أو متغيرة باستمرار ، كما ويشير إلى أولئك الذين يمكنهم إنشاء أهداف واضحة لفرقهم عندما يتغير كل شيء ولا تزال الأساليب الجديدة غير معروفة، كما وتعرف القيادة على انها أحد أساليب القيادة؛ استنادا إلى مفهوم العمل بشكل تعاوني لتطوير الأفكار المبتكرة، ويميل أولئك الذين يشغلون القيادة الإبداعية في عملهم، وذلك عن طريق تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع، وحين اختلاق بعض الظروف والتي يطلق عليها أحيانا «المساهمات الداعمة»، يتم وصفها على أنها دعائم نفسية أو مادية أو اجتماعية والتي تحفز التفكير الإبداعي لدى الآخرين وتمكينه والحفاظ عليه، كما ويسعى هؤلاء القادة إلى التعامل مع عدم القدرة على التنبؤ من حولهم. ليس فقط من أجل المنظمة أو لأنفسهم ، ولكن غالبًا للمجتمع ككل وبيئة الكوكب(عبد الغني، ٢٠١٩).

أهمية القيادة الابداعية

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى أكثر من قادة أكفاء ، ولكن هذه المؤسسات التعليمية تحتاج إلى استبدال الأساليب التقليدية التي يشيع استخدامها من قبل العديد من المؤسسات بإدارة تنظيمية تتميز بالابتكار والرعاية والتطوير ، والتي أصبحت تطورًا لجميع المؤسسات التعليمية. خدمة وتحسين الجودة هو ضرورة وحتمية ، لذلك يجب أن تكون هناك قيادة إبداعية. محرك فعال ومستمر لتنشيط وتحسين القيادة داخل المنظمة. القيادة الإبداعية هي مطلب وظيفي واستراتيجي للأسباب التالية(Sohmen, 2015):

١. تعمل القيادة الإبداعية على تطوير المهارات الفردية للتفكير الإبداعي الجماعي والتفاعل من خلال العصف الذهني.
٢. تهيئ البيئة النشطة التي تنمي وتدعو إلى التميز والأصالة.

٣. يحسن نوعية القرارات المتخذة لمعالجة المشاكل والأوضاع على مستوى المؤسسات التعليمية أو على المستوى القطاعي لها في المجالات الفنية والإدارية والمالية.
٤. إنها قوة فاعلة تتجاوز توقعات المجتمع والعميل ، وتأخذ في الاعتبار من قبل القيادة الإبداعية الاستباقية التي تشجع الإبداع وتولد أفكاراً جديدة في برامج الاقتراحات التي تتضمن مكافأة والاحتفاء بأفراد ومجموعات استثنائية.

أساليب القيادة الإبداعية

هناك العديد من اساليب القيادة الابداعية حيث جاء في (Mabry, 2016) ما يلي:

- **أساليب القيادة التشاركية:** تعتبر القيادة التشاركية نقطة دخول مهمة لتطوير الأداء التنفيذي والقيادة وحل المشكلات وإحداث التغيير في المؤسسات التعليمية.
- **أسلوب القيادة الغرض:** هو نهج إداري يشارك فيه القادة على جميع المستويات والمرؤوسون بطرق مبتكرة وجديدة في تحديد ما يجب تحقيقه.
- **أسلوب القيادة التطويرية:** ويتمثل في قدرة القائد على حث همم العاملين على استشراف المستقبل، ومواكبة التطورات والمستجدات ومعرفة الحاجات المستقبلية.

أبعاد القيادة الإبداعية:

هناك خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية حيث جاء في حمدي(٢٠١٨) كما يلي:

١. **الاستباقية والمخاطرة:** رغبة القائد التربوي في أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب غير مألوفة ، وقبول المخاطر التي تتطوي عليها هذه الأفكار ، والاستعداد لمواجهة مسؤولياته وفقاً لذلك.
٢. **إلهام الإبداع:** هذه عملية نسبية بين مرحلة التطوير التناظري ومرحلة الابتكار الأصلية ، حيث يبحث القائد عن الأشياء ويفحصها ويربطها بطريقة فريدة ومبتكرة ، ويقوي ويعيد شحن طاقة الموظفين لتحقيق الأهداف. من خلال تحفيز الإبداع التنفيذي: (عملية فكرية واحدة تجمع بين التميز في المعرفة وإبداع العمل) والابتكار: (عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ الخدمات التعليمية بكفاءة وفاعلية لكل من المؤسسة والمستفيدين) .
٣. **الحساسية للتغيير:** يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية على قدرتها على التكيف باستمرار مع التغيرات في بيئتها ، مما قد يتطلب منها إحداث تغييرات تنظيمية مناسبة ، سواء في التقنيات المستخدمة ، أو الهياكل التنظيمية ، أو السلوكيات الفردية ، أو التغييرات في الأهداف. والسياسات. وهذا يتطلب من القادة المبدعين توفير مناخ تنظيمي يدعم عملية

التغيير باستخدام المهارات الفكرية والإنسانية والفنية المبتكرة لدفع موظفي المؤسسة التعليمية إلى تبني التغيير والعمل من أجله.

٤. **حل المشكلات:** حل المشكلات أمر لا بد منه للقائد المبدع. لأنها تساعد على إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية من خلال البحث والاستكشاف والتساؤل والتجريب. كما أنه يساعدهم على تحليل وتنظيم أفكارهم في المواقف غير التقليدية وتمكنهم من مواجهة مشاكل مماثلة في مواقف مختلفة بثقة وكفاءة.

٥. **القدرة على الاتصال والتواصل:** ويهدف هذا البعد إلى زيادة مشاركة العاملين مع القيادة، وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا بما يعزز من قيمة ارتباطهم بالمنظمة، ويزيد من إنتاجيتهم، وبالأخص حينما يشعرون بأن هذه المنظمة جزء منهم يحتويهم ويسمع لهم.

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الإبداعية، وإدارة الأزمات، وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة منغيني (Menghini,2014) هدفت الدراسة إلى تحديد إجراءات القادة وسلوكياتهم تجاه الازمات في الحرم الجامعي، وبيان المسؤولية التي تقع في اثناء الأزمة، وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه النوعي وقد أجريت بالولايات المتحدة في عام 2014، ولتحقيق اهداف البحث تمت دراسة حالة في الجامعات بعينة كبيرة وعامة، من خلال الزيارات الميدانية لها والمقابلات الشخصية واستعراض الوثائق التاريخية والتغطيات الإعلامية لهذه الحالة، وكان من ابرز النتائج ان وسائل تعزيز الثقة التي يستخدمها القادة مع فرقهم والمجتمع المؤسسي تؤثر على القادة والاتباع في إدارة الازمات، كما ابرزت النتائج أهمية كون القائد نشيطاً وإحاطته بالازمات، وبينت النتائج أيضاً أهمية فريق الطوارئ في إدارة الازمات، وقد قدمت قائمة من الإرشادات التي قد يأخذها الرؤساء، بالإضافة إلى أولئك الذين يوظفون الرؤساء أو يدعمونهم أو يعملون معهم في الاعتبار أثناء الاستعداد لمواجهة الأزمات.

وقام جارسيا (Garcia,2015) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى فهم مديري الجامعات ومديري الازمات لمفهوم الازمات وقيادة الازمات وإدارة الازمات (قبل الازمة واثناءها وبعدها)، ودوارهم ومسؤولياتهم التي تدور حول الامن والسلامة، وقد أجريت في عام 2015 بجامعة فلوريدا، وتم استخدام المنهج النوعي، وتم تطبيق مقابلات مع جميع مديري الجامعات ومديري الازمات في التعليم العالي في فلوريدا، وتوصلت البحث إلى ان الازمات ترتبط بشكل أساسي بأهمية علاقة مديري الجامعات ومديري الأزمات مع الرؤساء الآخرين، وقدمت توضيحاً لأهم الأدوار التي

يستخدمها من يتعامل مع إدارة الأزمات في التعليم العالي، وقد أوصت بضرورة تقديم الدعم من قبل مديري الأزمات للرؤساء.

هدفت دراسة الخنعمي (2020) التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، أجريت بمحافظة خميس مشيط في عام 2020، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات من عينة تكونت من (356) معلماً، وظهرت النتائج ان درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، والمؤهل العلمي، و في ضوء النتائج أوصت بعدد من التوصيات منها : أن يعمل قادة المدارس على طرح المزيد من الأفكار غير التقليدية لتطوير العمل و زيادة دافعية المرؤوسين للإنجاز.

أجرى نبروخ (2020) دراسة تعدف الى التعرف على درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، أجريت عام 2020 في محافظة الخليل، واستخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (203) معلماً ومعلمة، وتوصلت البحث إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، وان مديري المدارس لديهم تصوراً مسبقاً لأي أزمة طارئة، وعلى جميع محاور الاستبانة (قبل الازمة وفي اثناءها وبعدها)، كما توصلت البحث إلى ان قدرة المديرين على التعامل مع الازمة قبل حدوثها أكبر بكثير من قدرتهم على التعامل معها بعد انتهائها، وقد أوصت بضرورة استمرارية التكامل بين الإدارة العامة والمتوسطة والمدرسية من خلال النشرات والبوسترات والندوات والدعم المادي والمعنوي، والعمل على تصميم برامج تدريبية تنمي قدرات المديرين وكفاءاتهم على التطبيق العملي لسيناريو أزمة متوقعة داخل المدرسة، وعدم اقتصار برامج التدريب على الجانب النظري، بل تزويدهم بالجانب العملي للأزمات المتوقع حدوثها في المدارس، وتدريب المعلمين والطلبة على السيناريوهات المقدمة

وهدف دراسة العتيبي (2020) التعرف على دور المهارات القيادية في مواجهة الأزمات الناتجة عن الحرائق والكوارث الطبيعية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض، وقد أجريت عام 2020 في الرياض، وتكونت عينة البحث من (232) مدير مدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج البحث إلى عدة نتائج ومن أهمها: يرى افراد عينة البحث ان واقع المهارات القيادية متوفرة بدرجة كبيرة، كما يرى افراد عينة البحث ان واقع الأزمات الناتجة عن الحرائق والكوارث الطبيعي متوفرة وبدرجة كبيرة، أوصت بأهمية زيادة عدد الدورات التدريبية الموجهة لمديري المدارس من أجل رفع مستوى مهاراتهم القيادية، وأهمية تكوين فريق عمل

مؤهل يختص بإدارة الأزمات بشكل فعال، وأهمية وجود خطط وسيناريوهات متعددة للتعامل مع الأزمات الناتجة عن الحرائق والكوارث الطبيعية وتدريب الطلاب والمعلمين على التعامل معها أثناء حدوثها.

وأجرى القرني (2021) دراسة للتعرف على درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة، أجريت عام 2021 في محافظة بيشة، وتكونت العينة من (2395) معلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت البحث إلى عدة نتائج ومن أهمها: ان درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت البحث بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس حول كفايات إدارة الأزمات، وكيفية توظيفها داخل المدارس.

وأجرى المخاريز (2021) دراسة للكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق، وتكونت العينة من (100) مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية محافظة المفرق، أجريت عام 2021 في محافظة المفرق، وجرى تطوير أداة البحث وتكونت من (18) فقرة، ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية، وتبين ان مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق تراوحت ما بين متوسطة ومنخفضة، وكما توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والأداة ككل، واوصت بضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف أساليب العمل الإبداعية في العمل الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة في موضوع البحث الحالية ومتغيراتها يتضح أن هنالك تنوع في المواضيع والاهداف والنتائج التي تم الوصول إليها، بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من الدراسات يتضح الاهتمام من الناحية النظرية وضعف التطبيق من الناحية العملية، ويلاحظ أن تلك الدراسات أظهرت نتائج متعددة وفي مجالات مختلفة، وأبرزت أهمية إدارة الأزمات، كما في دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠)، ودراسة (القرني، ٢٠٢١)، ودراسة (العاجز، ٢٠١٧)، ودراسة جارسيا (Garcia, 2015)، ودراسة مينغي (menghini, 2014)، كما أظهرت بعض الدراسات أهمية القيادة الإبداعية، كما في دراسة (المخاريز، ٢٠٢١)، وتتميز

هذه البحث عن الدراسات السابقة في حداثتها ومجتمعها، وقياس واقع تطوير مهارة إدارة الأزمات استناداً إلى أسس القيادة الإبداعية في المملكة العربية السعودية.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول إحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثان في مجرياته.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية (2161) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية منهم (1335) مديراً و(826) أنثى، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث حسب جدول معادلة Steven Thompson، بلغت (349) مديراً ومديرة، وتم توزيعها حسب متغيرات البحث (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس).

أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان على أداة الاستبانة وذلك لجمع البيانات، حيث تم إعداد استبانة تكونت من (50) فقرة لقياس تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم، وذلك بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث مثل دراسة: (المخاريز، 2021) (القرني، 2021) (العتيبي، 2020) حيث تم الرجوع الى هذه الدراسات والاطلاع على الادوات الخاصة بها حيث عمل الباحثان على الاستفادة من فقرات هذه الادوات والعمل على صياغتها بحيث تتناسب والدراسة الحالية، وتم بنائها وفق مقياس ليكرت خماسي الابعاد حيث اشتملت الاستبانة على جزئين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية، ويشمل:

- الجنس: نكر، انثى
- سنوات الخبرة: أقل من (5) سنوات، من 5 إلى (10) سنة، اكثر من (10) سنة.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس، دراسات عليا

الجزء الثاني، فقرات الاستبانة ويشمل خمسة مجالات على النحو التالي:

- المجال الأول: الحساسية للمشكلات، ويتكون من (10) فقرات.
- المجال الثاني: المرونة، ويتكون من (10) فقرات.
- المجال الثالث: الأصالة، ويتكون من (9) فقرات.

- المجال الرابع: المثابرة، ويتكون من (11) فقرات.
 - المجال الخامس: الطلاقة، ويتكون من (10) فقرات.
- كما واعتمدت على المعيار الآتي:

- اقل من ٢.٥ قليلة
- من ٢.٥-٣.٥ متوسطة
- اكبر من ٣.٥ كبيرة

صدق المحتوى لأداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق المحتوى للاستبانة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال القيادة التربوية والأصول في الجامعات الأردنية والسعودية والبالغ عددهم (10)، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الاستبانة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً على الفقرات، حيث تمت الموافقة على جميع فقرات الأداة ولم يجري تعديلات على فقرات الأداة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، بتطبيق المقياس، على مجموعة من خارج عينة البحث مكونة من (30)، حيث أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن مجالات البحث تتمتع بمعاملات ارتباط مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها.

المعالجات الإحصائية

تم استخدام مجموعه من المعالجات الإحصائية تكونت من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معادلة كرونباخ الفا وتحليل التباين الثنائي.

نتائج البحث ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية؟

وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول (١) يوضح هذه النتائج.

الجدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الحساسية للمشكلات	2.89	0.68	١	متوسطة
2	المرونة	2.71	0.64	٢	متوسطة
3	الأصالة	2.70	0.59	٣	متوسطة
4	المثابرة	2.66	0.71	٤	متوسطة
5	الطلاقة	2.60	0.72	٥	متوسطة
	المجموع الكلي	2.71	0.51	—	متوسطة

تشير البيانات في الجدول السابق أن جميع المجالات كانت درجة تقديرها متوسطة، وأكبر تقدير كان لمجال الحساسية للمشكلات، وجاء مجال المثابرة في المرتبة الرابعة وكان أقل تقدير لمجال الطلاقة، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى قلة امتلاك قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية للمؤهلات والمهارات العلمية والعملية التي تؤهلهم للإبداع في مجال قيادة المدرسة، كما تعزى هذه النتيجة إلى قلة الدورات التدريبية والورش المقدمة لقادة المدارس في مجال الإبداع، كما تدل هذه النتيجة إلى إن قادة المدارس ليس لديهم إصلاحات كافية التي تتيح لهم الإبداع في مجال عملهم.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات كل مجال على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مجال الحساسية للمشكلات

لتعرف تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم على فقرات مجال (الحساسية للمشكلات)، استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات هذا المجال، والجدول (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الحساسية

للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يتعامل مع الأزمات حول أولوياتها في العمل.	3.01	1.06	1	متوسطة
2	يدرب الكادر الإداري على كيفية مواجهة	2.96	0.98	2	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	الأزمة بحيث يتعامل معها بطرق علمية منهجية.				
1	يساهم قائد المدرسة بجمع معلومات وبيانات عن الأزمة.	2.92	0.96	3	متوسطة
6	يمارس إجراءات وقائية للأزمات قبل حدوثها.	2.90	0.92	4	متوسطة
3	يقوم بتحديد أبعاد الأزمة بدقة بشكل دقيق.	2.89	1.00	5	متوسطة
7	يخصص موازنة جانبية للحالات الطارئة في المدرسة.	2.89	0.96	5	متوسطة
8	يرصد كافة المؤشرات التي تنبأ بحدوث أزمة.	2.87	1.04	7	متوسطة
5	يعد الخطط العلمية لمواجهة الأزمات المتوقع حدوثها.	2.87	0.96	7	متوسطة
9	يعمل على سد الثغرات التي قد تؤدي إلى نشوب أزمة.	2.82	0.96	9	متوسطة
10	يقوم بمتابعة وتقييم الأزمات داخل المدرسة.	2.78	0.94	10	متوسطة
	المجال الكلي	2.89	0.68	—	متوسطة

تشير البيانات في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.78-3.01)، إذ جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يتعامل مع الأزمات حول أولوياتها في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (1.06)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها " يقوم بمتابعة وتقييم الأزمات داخل المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.94). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.89) وانحراف معياري (0.68)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى قلة امتلاك قادة المدارس الثانوية للخبرات والمؤهلات التي تمكنهم من تحديد المشكلات المدرسية في المواقف المختلفة، والتعرف إلى مسبباتها، والعوامل المؤثرة فيها، ومقدرتهم على تحديد مواطن الضعف في العمل المدرسي بشكل دقيق، وتحديد حجمها وجوانبها، ومعرفة تأثيرها في المدرسة، كما يرجع ذلك إلى عدم إدراك قادة المدارس الثانوية أن المدارس لا تخلو من وجود مشكلات تختلف حدثها من مدرسة إلى أخرى،

وتعزى هذه النتيجة إلى ان قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لا يمتلكون الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار، كما أن لديهم مخاوف من الفشل والمسؤولية، والتعامل بشكل بطيء مع المعطيات المتغيرة خوفاً من الفشل ولقلة مهارات في التعامل مع التغيرات المفاجئة التي تحدث في المدرسة.

المجال الثاني: مجال المرونة

لتعرف تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم على فقرات مجال (المرونة)، استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات هذا المجال، والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المرونة

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يغير موقفه عندما يقتنع بعد صحته أثناء إدارة الأزمة.	2.81	0.91	1	متوسطة
1	يوظف خبراته السابقة لمواجهة الأزمات.	2.76	0.97	2	متوسطة
9	يستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان.	2.75	0.92	3	متوسطة
5	يعمل على تحليل البدائل المتاحة وتحليلها للتعامل مع الأزمة.	2.74	0.94	4	متوسطة
10	ينظم الأفكار ويربطها وفق خطط استراتيجية لإدارة الأزمة.	2.73	0.91	5	متوسطة
6	يرتب أولويات تنفيذ خطة إدارة الأزمة وفق الإمكانيات المتاحة.	2.71	0.96	6	متوسطة
4	ينظر إلى كافة القضايا المتعلقة بالأزمة من زوايا متعددة.	2.71	0.95	6	متوسطة
2	يعيد تنظيم المعلومات المتعلقة بالأزمات بأساليب متنوعة.	2.66	0.90	8	متوسطة
7	يطرح عدة بدائل للتعامل مع الأزمات في المواقف المختلفة.	2.64	0.95	9	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يحاول العثور على حلول الأزمات لمواجهة لتقدم والتغلب عليها.	2.61	0.97	10	متوسطة
المجال الكلي					
		2.71	0.64	—	متوسطة

تشير البيانات في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.61- 2.81)، إذ جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يغير موقفه عندما يقتنع بعد صحته أثناء إدارة الأزمة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (0.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها " يحاول العثور على حلول الأزمات لتقدم والتغلب عليها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.61) وانحراف معياري (0.97). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.71) وانحراف معياري (0.64)، وتعزى هذه النتيجة إلى ان قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لا يمتلكون الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار، كما أن لديهم مخاوف من الفشل والمسؤولية، والتعامل بشكل بطيء مع المعطيات المتغيرة خوفاً من الفشل ولقلة مهارات في التعامل مع التغيرات المفاجئة التي تحدث في المدرسة.

المجال الثالث: مجال الأصالة

لتعرف تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم على فقرات مجال (الأصالة)، استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات هذا المجال، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأصالة

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يمزج بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة ليصيغ منها أفكار جديدة لإدارة الأزمة.	2.76	0.91	1	متوسطة
1	يبتعد عن الأفكار التقليدية عند إدارة الأزمات.	2.75	0.95	2	متوسطة
7	يوظف المصادر التكنولوجية في رصد الأعمال الإدارية.	2.72	1.03	3	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يبتعد عن الأفكار التقليدية عند إدارة الأزمات.	2.71	0.96	4	متوسطة
5	يقبل الآراء الجديدة حول إدارة الأزمات.	2.71	0.90	4	متوسطة
8	يعمل على إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات.	2.70	1.00	6	متوسطة
9	يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال مع المعلمين.	2.69	0.95	7	متوسطة
6	يستخدم أساليب مناسبة لإدارة الأزمات في المدرسة بالشكل المناسب.	2.66	0.97	8	متوسطة
4	يقدم حلول مناسبة لإدارة الأزمات بمنظور جديد.	2.63	0.93	9	متوسطة
	المجال الكلي	2.70	0.59	—	متوسطة

تشير البيانات في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.63- 2.76)، إذ جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يمزج بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة ليصيغ منها أفكار جديدة لإدارة الأزمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.76) وبانحراف معياري (0.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها " يقدم حلول مناسبة لإدارة الأزمات بمنظور جديد " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.63) بانحراف معياري (0.93). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.70) بانحراف معياري (0.59)، وتدل هذه النتيجة إلى عدم امتلاك قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية للمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من إيجاد حلول جديدة ذات كفاءة عالية، كما يعود ذلك إلى ان الدورات التدريبية لا تُنمي بقيادة المدارس الأصالة الإبداعية من أجل الإبداع في قيادتهم للمدرسة، كما تدل هذه النتيجة إلى اتباع قادة المدارس الثانوية للأساليب القيادية التقليدية.

المجال الرابع: مجال المثابرة

لتعرف تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم على فقرات مجال (المثابرة)، استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات هذا المجال، والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المثابرة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	1	0.97	2.73	يركز انتباهه اثناء إدارة الأزمة رغم كثير من المعوقات والمشكلات.	3
متوسطة	2	0.95	2.72	المقدرة على تحمل ضغوط العمل.	2
متوسطة	3	0.98	2.71	يتحمل مسؤولية نتائج العمل.	10
متوسطة	4	1.048	2.70	يواصل العمل لفترات طويلة من أجل الوصول إلى الحلول البناءة لإدارة الأزمة.	1
متوسطة	5	0.90	2.68	يحسن التصرف في مواجهة مختلف الأزمات والمشكلات.	6
متوسطة	6	0.99	2.66	يراجع الحلول أكثر من مرة لتقديم الأنسب منها.	5
متوسطة	6	0.94	2.66	يتصف بالحكمة أثناء إدارة الأزمة	4
متوسطة	8	0.98	2.64	يتحرك بشجاعة في الأزمة لاتخاذ القرار.	9
متوسطة	9	1.06	2.62	يأخذ بزمام المبادرة في حل الأزمات.	7
متوسطة	10	1.00	2.54	يواجه التحديات التي تقف حائلاً أمام سير العمل اثناء إدارة الأزمة.	8
متوسطة	—	0.71	2.66	المجال الكلي	

تشير البيانات في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.54- 2.73)، إذ جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يركز انتباهه اثناء إدارة الأزمة رغم كثير من المعوقات والمشكلات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري (0.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يواجه التحديات التي تقف حائلاً أمام سير العمل اثناء إدارة الأزمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري (1.00). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.66) وانحراف معياري (0.71)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب ومن أهمها وجود قصور في ممارسة الإبداع الإداري من قبل القيادات المدرسية، وعدم محاولة تطبيق القيادات للأساليب الإدارية الحديثة، والتركيز على تطبيق القوانين واللوائح.

المجال الخامس: مجال الطلاقة

لتعرف تطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم على فقرات مجال (الطلاقة)، استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات هذا المجال، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الطلاقة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يحاول العثور على حلول الأزمات لمواجهة التقدم والتغلب عليها.	2.71	1.00	1	متوسطة
3	يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لمواجهة الأزمات.	2.68	1.05	2	متوسطة
5	يشجع الأفكار الإبداعية لدى المعلمين عند مواجهة الأزمة.	2.64	1.00	3	متوسطة
7	المقدرة على طرح أفكار جديدة غير تقليدية في مواجهة الأزمات.	2.64	0.99	3	متوسطة
4	يشجع المعلمين على الحوار والمناقشة لمواجهة الأزمة.	2.62	0.94	5	متوسطة
9	يستخدم أساليب إبداعية متنوعة كالعصف الذهني والاستقصاء.	2.60	1.06	6	متوسطة
10	يدرك العلاقة بين الأشياء ويفسرها.	2.57	1.07	7	متوسطة
1	يحرص على تنمية قيم الإبداع لحل الأزمات.	2.56	0.98	8	متوسطة
8	يتبنى الأفكار والأساليب الجيدة عند حل الأزمات.	2.55	1.01	9	متوسطة
6	يزود العاملين بوزارة التربية بحلول إبداعية لحل الأزمات.	2.52	0.99	10	متوسطة
	المجال الكلي	2.60	0.72	—	متوسطة

تشير البيانات في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.52- 2.71)، إذ جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحاول العثور على حلول الأزمات لمواجهة التقدم والتغلب عليها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.71) وبانحراف معياري (1.00)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يزود العاملين بوزارة التربية بحلول إبداعية لحل الأزمات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.52) بانحراف معياري (0.99). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.60) بانحراف معياري (0.72)، وتدل هذه النتيجة إلى افتقار قادة المدارس الثانوية للمهارات المرتبطة بالطلاقة الإبداعية التي يتم اكتسابها من خلال برامج النمو المهني المقدمة لهم، كما تدل على عدم استفادتهم من الدورات المقدمة لهم في مجال الإبداع بالقيادة المدرسية، وكذلك عدم تدريبهم على أساليب حل المشكلات واستخدامهم أساليب العصف الذهني عند مشاركتهم في ورش العمل والندوات المختلفة.

نتائج السؤال الثاني: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم ومعلميهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم ومعلميهم حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم ومعلميهم حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

مجال	مجال	مجال	مجال	الحسابية للمشكلات			
الطلاقة	المثابرة	الأصالة	المرونة				
2.65	2.68	2.80	2.76	3.02	س	ذكر	الجنس
0.67	0.67	0.63	0.68	0.75	ع		
2.59	2.66	2.66	2.69	2.82	س	أنثى	
0.75	0.74	0.57	0.63	0.65	ع		
2.69	2.73	2.83	2.83	3.13	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.74	0.74	0.64	0.67	0.71	ع		
2.58	2.64	2.65	2.66	2.79	س	دراسات عليا	

مجال	مجال	مجال	مجال	الحساسية للمشكلات			
الطلاقة	المثابرة	الأصالة	المرونة				
0.72	0.71	0.57	0.63	0.66	ع		
2.59	2.65	2.79	2.77	3.06	س	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
0.76	0.75	0.60	0.69	0.70	ع		
2.62	2.67	2.66	2.68	2.81	س	10 سنوات فأكثر	
0.71	0.70	0.59	0.62	0.67	ع		

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

تشير البيانات في الجدول السابق ان هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير مهارة إدارة الأزمات لدى قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية أنفسهم ومعلمهم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد جدول (٨).

الجدول (٨) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على

مجالات إدارة الأزمات

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	Partia I Eta Squared
الجنس	الحساسية للمشكلات	.602	1	.602	1.336	.249	.004
هوتلنج=	مجال المرونة	.575	1	.575	1.393	.239	.004
ح=0.386	مجال الأصالة	.023	1	.023	.065	.799	.000
	مجال المثابرة	.628	1	.628	1.226	.269	.004
	مجال الطلاقة	.190	1	.190	.366	.546	.001
المؤهل العلمي	الحساسية للمشكلات	3.719	1	3.719	8.252	.004	.024

Partia I Eta Squar ed	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.019	.013	6.258	2.584	1	2.584	مجال المرونة	هوتلنج= ٠.٠٤٨
.003	.309	1.037	.362	1	.362	مجال الأصالة	ح=٠.٠٠٩
.016	.019	5.536	2.836	1	2.836	مجال المثابرة	
.020	.010	6.703	3.471	1	3.471	مجال الطلاقة	
.001	.647	.210	.095	1	.095	الحساسية للمشكلات	سنوات الخبرة
.005	.193	1.698	.701	1	.701	مجال المرونة	هوتلنج= ٠.٠٣٤
.000	.968	.002	.001	1	.001	مجال الأصالة	ح=٠.٠٥٠
.012	.046	4.009	2.053	1	2.053	مجال المثابرة	
.020	.010	6.771	3.506	1	3.506	مجال الطلاقة	
			.451	331	149.15 8	الحساسية للمشكلات	الخطأ
			.413	331	136.69 0	مجال المرونة	
			.349	331	115.55 2	مجال الأصالة	
			.512	331	169.53 7	مجال المثابرة	
			.518	331	171.39 6	مجال الطلاقة	
				334	157.86 5	الحساسية للمشكلات	الكلي
				334	139.87	مجال المرونة	

Partia I Eta Squar ed	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
					2		
				334	117.74	مجال الأصالة	
				334	172.53	مجال المثابرة	
				334	175.85	مجال الطلاقة	
					7		

يتبين من الجدول (٨) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن قادة المدارس الثانوية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية إلا أنهم يمارسون نفس طبيعة العمل، ويتعرضون لنفس التغيرات والأزمات مما يحتاج الأمر إدارة الأزمات بطريقة قيادات لمواجهة كافة التغيرات والاستفادة من التقنيات الحديثة، كما تكون قادرة على الإحساس بالمشكلات ومواجهة الأزمات بإيجابية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال الأصالة وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن قادة المدارس الثانوية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية إلا أنهم يمارسون نفس طبيعة العمل، ويتعرضون لنفس التغيرات والأزمات مما يحتاج الأمر إدارة الأزمات بطريقة قيادات لمواجهة كافة التغيرات والاستفادة من التقنيات الحديثة، كما تكون قادرة على الإحساس بالمشكلات ومواجهة الأزمات بإيجابية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال المثابرة، ومجال الطلاقة وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحثان ذلك إلى ان الاختلاف في سنوات الخبرة لدى قيادة المدارس الثانوية لا ينتج عنه اختلاف في وجهات نظرهم حول واقع تطوير إدارة الأزمات وفق أسس القيادة الإبداعية، حيث تتشابه الأزمات التي تمر بها المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، كذلك تتشابه

المعيقات التي تواجه قادة المدارس ومستوى حدتها، وكذلك تشابه رد فعل قادة المدارس في التعامل مع الأزمات وإدارتها.

المقترحات:

بناء على النتائج التي توصل إليها الباحثان، يوصي الباحثان بما يلي:

- العمل على إيجاد معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في المدارس الثانوية، وتحقيق حرية تطبيق الإبداع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- ضرورة تطوير الهياكل الإدارية والأنظمة وأساليب العمل، وإعادة النظر في القوانين الإدارية وجعلها تعمل على تحفيز الإبداع، وتؤدي إلى إسهام ومشاركة الأفراد العاملين.
- الحفاظ على القيادات المدرسية الذين لديهم خصائص وسمات إبداعية، ولديهم سلوك إداري إبداعي، والحرص على استقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين.
- العمل على تصميم برامج تدريبية تنمي قدرات قادة المدارس على التطبيق العملي لسيناريو أزمة متوقعة داخل المدرسة، وعدم اقتصار برامج التدريب على الجانب النظري، بل تزويد الجانب العملي للأزمات المتوقع حدوثها في المدارس الثانوية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- أبو شعيرة، ناهد (2015). دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الازمات بمحافظة غزة دراسة تقييمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- أبو كرش، نصر وحجازي، جولتان (٢٠٢٢). درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الازمات من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، ١٣(٣٨)، ١٣٩-١٥٢.
- احمد، عبد الفتاح (٢٠١٢). درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء، مجلة بحوث التربية النوعية، (٢٧)، ٢٩-٧٥.
- حمدي، خالد(2018) أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت.
- الخنعمي، مسفر والألفي، اشرف (٢٠٢٠). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس، المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة اسيوط، ٣٦(١)، ٤٨٣-٥٠٧.
- الشرعة، فريال(٢٠٢٠) دور ادارة الازمات في الرضا الوظيفي في المؤسسات الربحية في الرياض، مجلة العلوم الادارية والقانونية، ٦(٢)، ١٠٩-١٣٨.
- عبد الغني، جابر (2019) القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تبوك، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ١٢(٩). 97- 179.
- العتيبي، يوسف بن عبد الرحمن (٢٠٢٠). دور المهارات القيادية في مواجهة الأزمات الناتجة عن الحرائق والكوارث الطبيعية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- عيسى، نورة (٢٠١٩). القيادة الإبداعية لتطوير اداء مديري المدارس الابتدائية، آفاق جديدة في تعليم الكبار، (٤) ١٩٥-٢٣١
- القرني، شريفة (٢٠٢١). درجة توافر كفايات إدارة الازمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة، مجلة كلية التربية، ٣٧(٣)، ٢٨٨-٣١١.
- مجرشي، فاطمة بنت حسن (٢٠٢٢). إدارة الازمات لدى قائدات رياض الأطفال بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا، ١١(١١)، ١٠٥٧-١٠٩٣.

المهنا، فرج (2021) تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الازمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، (1)1. 101-144.

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

الشمري، عبد الهادي (٢٠٢٠) درجة ادارة الازمات في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية اثناء جائحة كورونا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(٥)، ٢١٤-٢٣٨.

المراجع الاجنبية

Gacia,b (2015). Rises leadership: the roles university presidents and crisis managers play in higher education – a case study of the state university system of Florida unpublished Ph.D. dissertation, Florida International University, Florida,

Menghini, r (2014). Presidential response to crises at public university campuses: what leaders do and how others perceive action, un published Ph.D. thesis, university of Pennsylvania, proudest llc. United state.

Mabry, S. (2016). Towards a Creative Leadership Model: A State University Leadership Labors. Journal of Case Research.7(1),1-22.

Sohmen, V. (2015). Reflections on Creative leadership. International Journal of Global Business. 8(1), 1-14.

George.P Paiiab.O (2021) Implementation of a crisis management model for marketing education in distress due to the current COVID-19 pandemic, Middle East Research Journal,2(3),162-174.

Alves,H(2020): Small Business Management During the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience, and Renewal Strategies for Companies in Macau, Journal of Education and Research,2(3),118-134.

Zoary,K (2020) The extent of crisis management in public secondary schools in Australian public schools, Journal of Higher Education, 18 (5), 118-134.