

The Degree of Availability of Crisis Management Skills in Light of the Corona Pandemic among Public Schools Principals in Mafraq Governorate from the Teachers' Point of View

Sokinah Khazaleh^{(1)*}

(1) Ministry of Education, Jordan.

* *Corresponding Author:* fatenash.a19@gmail.com

Received: 10/5/2022

Accepted: 5/7/2022

Abstract

The study aimed to identify the degree of availability of crisis management skills in light of the Corona pandemic among school principals in Mafraq Governorate from the teachers' point of view, and to reveal individual differences in the responses of the study sample, which are attributed to the variables (gender, educational qualification, years of service). The descriptive analytical approach was used. The study population consisted of (7990) male and female teachers who enrolled in (495) schools. The study sample reached (120) teachers in government schools in Mafraq Governorate. A questionnaire was prepared and it consisted of (28) items distributed on four fields: Creative thinking, planning, communication, negotiation and problem solving. The validity of the resolution was verified through the face validity and construction validity, and the reliability of the questionnaire was verified by extracting the reliability coefficients of Cronbach's alpha, all of which were higher than the cut-off mark (0.70). The study reached several results, the most important of which are: the degree of availability of crisis management skills in light of the Corona pandemic among school principals in Mafraq Governorate from the teachers' point of view came to a medium degree, and there are statistically significant differences in the field of planning according to the gender variable, and the differences came in favor of females, and there are statistically significant differences in the field of negotiation and problem solving according to the academic qualification, and the differences came in favor of the graduate degree holders. The study also concluded that there are no statistically significant differences due to the service variable. Based on the results of the study, the researcher recommended the necessity of holding training courses and workshops for school principals in Mafraq Governorate on how to confront and manage crises, and train school principals on crisis management skills and their applications in schools.

Keywords: Crisis Management Skills, Corona Pandemic, School Principals, Mafraq Governorate.

درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين

سكيانة خزاعلة^(١)

(١) وزارة التربية والتعليم، الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الفردية في استجابات عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٩٩٠) معلماً ومعلمة ملتحقين في (٤٩٥) مدرسة، وبلغت عينة الدراسة (١٢٠) من المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق، وتم إعداد استبانة لذلك بحيث تكونت من (٢٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات، وتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري وصدق البناء، كما تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخراج معاملات الثبات كرونبيخ ألفا وقد جاءت جميعها أعلى من علامة القطع (٠.٧٠) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: أن درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التخطيط وفقاً لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التفاوض وحل المشكلات وفقاً للمؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة إقامة دورات وورش تدريبية لمديري المدارس في محافظة المفرق لكيفية مواجهة الأزمات وإدارتها، وتدريب مديري المدارس على مهارات إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المدارس.

الكلمات المفتاحية: مهارات إدارة الأزمات، جائحة كورونا، مديري المدارس، محافظة المفرق.

مقدمة الدراسة.

يشهد العالم تسارعاً مذهلاً في الأحداث، وتطورات عديدة في مجالات العلوم المختلفة، وخاصة المجال التربوي الذي يشهد انفجاراً معرفياً ومعلوماتياً غير مسبوق، مما أسهم ذلك في ظهور اتجاهات إدارية تربوية تواكب تلك التطورات والتغيرات وتتعامل معها، وتسعى لحل ما ينتج عنها من سلبيات وعقبات.

وبما أن الأزمات أصبحت من السمات المميزة في العصر، يجب التعايش والتكيف مع ما تفرزه من تحديات وصعوبات، والتعامل معها بأساليب إدارة علمية، وذلك لأجل عدم تفاقهما والسيطرة عليها (مجرشي، ٢٠٢٢). وترى الباحثة أن الأزمات تشكل ضغوطاً على القيادات التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية 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.

لقد اجتاحت جائحة كورونا معظم الدول، مما فرض على كافة المؤسسات التربوية التحول من التعليم الوجاهي الذي يتيح التقارب الجسدي، والذي يشكل فرصة لانتقال العدوى إلى التعليم عن بعد، فقد تعين على ١.٥ مليار طفل وشاب في ١٨٨ دولة حولة العالم البقاء في منازلهم بعد إغلاق المدارس (affouneh et al,2020).

ويمكن القول إن لقادة المدارس دور بارز في مواجهة التحديات والأزمات، واتخاذ القرارات السريعة في أوقات الأزمات، حيث إن 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 ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي؛ إذ إن 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 تفاقهما من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لمواجهة هذه الازمات (أبو كرش وحجازي، ٢٠٢٢).

وعلى الرغم من أهمية المهارات الإدارية كافة التي يجب على مديري المدارس التمكن منها

وممارستها مثل: مهارة إدارة الوقت، وإدارة الذات، وصناعة القرار، وإدارة الصراع، وإدارة الحوار، وقيادة التغيير، إلا أن مهارة إدارة الأزمات والتخطيط لها تعدُّ الأهم، لكونها المهارة التي لا تكشف مدى براعتنا فيها عندما يحد ما لم نكن نتوقعه، فهي مهارة نوعية يتطلب تكوينها وتطويرها لدى مديري المدارس تدريباً مكثفاً (عبابنة، ٢٠٢١).

وترى الباحثة أن إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لها دور بارز في وقف تدهور العديد من المؤسسات، وحاجة المدارس بالبيئة الأردنية عامة وفي محافظة المفرق خاصة أكثر إلى الاهتمام بعلم إدارة الأزمات، كون المدارس الحكومية في محافظة المفرق مرتت بطرف طارئة جراء تداعيات جائحة كورونا؛ إذ إنها عملت تحت ظروف استثنائية نتيجة لما تعرض له البلاد من وضع عدم استقرار تمخض عنه نوع من عدم الاستقرار في سير العملية التعليمية، مما انعكس على القائمين عليها في كيفية مواجهة الأزمة، فكانت مواجهتها بالطريقة العشوائية غير المنظمة، الأمر الذي نجم عنه العشوائية في اتخاذ القرارات، وفقد في الوقت والجهد، كما كان لانتشار جائحة كورونا في العالم أثر بالغ على تلك المدارس.

مشكلة الدراسة

يعتبر حدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه المؤسسات التربوية على اختلافها، وقد يتسبب في حدوث حالة من الخلل في الأداء وتحقيق الأهداف إذا تم التعامل معها باستخدام الطرق غير المناسبة، وخاصة في غياب الاستعداد المسبق لمواجهتها، ونظراً لما شهدته المؤسسات التربوية في العالم خلال العام ٢٠٢٠م من اضطراب غير مسبوق بفعل جائحة كورونا؛ إذ فرضت تداعياتها اتخاذ إجراءات وقائمة قامت بتعميمها على الإدارات المدرسية، وذلك استجابة لتعليمات منظمة الصحة العالمية، ومن تلك الإجراءات تعطيل المدارس والتوجه نحو التعلم الإلكتروني، مما يتطلب ذلك الأمر قيام مديري المدارس بدور فعال لإدارة أزمة جائحة كورونا.

وتواجه المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية عامة، ومدارس محافظة قصبية المفرق خاصة أزمات عديدة، مثل بقية القطاعات في المجتمع، حيث شهد هذا القطاع خلال السنوات الماضية تسارعاً في ظهور أنماط عديدة من الأزمات المدرسية التي كانت لها تداعيات سلبية على استقرار العملية التعليمية، وكان من أشدها تزايد حالات العنف بين الطلبة، وحالات الاعتداء على المدرسين، والجدير بالذكر إن أزمة جائحة كورونا حظيت باهتمام الصحافة، وأصبحت واقعاً ملموساً من جانب القائمين

على العملية التعليمية، إلا أن تلك القضية لم تحظ بالاهتمام الكافي خاصة فيما يتعلق بإجراء الدراسات في امتلاك مديري المدارس، لمهارة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية بقصبة المفرق. وقد أشارت دراسة كل من (القرني، ٢٠٢١)، ودراسة أبو كرش وحجازي (٢٠٢٢)، ودراسة مجرشي (٢٠٢٢) إلى ضرورة الكشف عن دور مديري المدارس في التعامل مع الأزمات، ومدى استخدامهم لمهارات إدارة الأزمات في مواجهة جائحة كورونا، ومن خلال عمل الباحثة كمديرة فقد لاحظت ضعف في القدرة على إدارة أزمة جائحة كورونا؛ إذ إن المديرين بحاجة إلى تنمية مهارات إدارة الأزمات لديهم، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس:

ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:
- ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
 - هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:
- الكشف عن درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين.
 - التعرف إلى الفروق الفردية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق التي تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، وذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية، وتتمثل فيما يأتي:

- تعدُّ الدراسة الحالية من الدراسات الأولى في البيئة الأردنية التي تناولت موضوع مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.
- تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو تقييم مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا.
- تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بمهارات إدارة الأزمات.

الأهمية العملية، وتتمثل فيما يلي:

- تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تحسين المهارات والكفاءات للقيادات التربوية في المدارس الحكومية.
- تقدم الدراسة تغذية راجعة تستفيد منها وزارة التربية والتعليم في الأردن.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مشابهة تتناول عينات ومراحل تعليمية مختلفة.
- تقيد الدراسة الجهات المختصة في إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس والتي تساعدهم على إدارة الأزمات.

مصطلحات الدراسة

اقتصرت الدراسة على المصطلحات التالية:

إدارة الأزمات: "قدرة الإدارة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت بأسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بالمؤسسة التعليمية" (عبابنة، ٢٠٢١: ٣٨).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: العمليات المنهجية الإدارية التي يتبعها في المدارس الحكومية بالمفرق للتعامل مع الأزمات ليتم تلافيها أو تقليل آثارها السلبية من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة والتخطيط الجيد والتنسيق بين جهودهم وتوجيههم وتوفير المعلومات اللازمة.

مهارات إدارة الأزمات: تعرفها الباحثة إجرائياً: مجموعة من الأفعال والإجراءات يقوم بها مدير مدارس محافظة المفرق لحل أو مواجهة جائحة كورونا والمتمثلة في التفكير الإبداعي، التفاوض، التخطيط

الاتصال، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها عينة الدراسة على المقياس المعد لذلك. مدير المدرسة: "هو المسؤول مباشرة أمام الإدارة التربوية، في إدارة المدرسة، ونظامها وانضباطها، وهو المرجع للعاملين جميعهم في المدرسة، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف بما ينسجم مع السياسات التربوية، وهو المسؤول عن سلوك الطلبة وتطوير تقدمهم في الدراسة (صاصيلا، ٢٠١٤: ١٥٤) ويعرف إجرائياً بأنه: مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

الأدب النظري

مفهوم إدارة الأزمات:

يعدُّ علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي نالت اهتماماً بالغاً حديثاً، فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: "الحفاظ على أصول وممتلكات المؤسسات وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك الحفاظ على العاملين والأفراد بها ضد المخاطر المختلفة (رشاد، 2010). تعد إدارة الأزمات "إدارة علمية تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على معالجة أي سبب قد يكون بإدارة أزمة مستقبلية لتحافظ المؤسسة على الاستقرار، وتمثل إطار عمل في فهم المواقف المفاجئة، والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض، وهي منهج موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات، والاستعداد لها، والتخطيط لمواجهةها، والهدف العام لإدارة الأزمة هو القدرة على الاستجابة السريعة لظروف المتغيرات اللازمة بهدف درء أخطارها قبل الوقوع بها، وأن القدرة على إدارة الأزمات هي مهارة يحتاجها معظم الناس، وذلك للتدخل لمنع حدوث الأزمة" (القيسي، 2010: 224).

كما تعرف بأنها "أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة، والوقاية من أزمات مستقبلية مشابهة (أبو العلا، ٢٠١٣، ١٦) وتعرف بأنها: مجموعة من الإجراءات التي يتم اتخاذها لتوجيه الأفراد للعمل في الإمكانيات

والظروف المتاحة أثناء حدوث الأزمة والمقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة من ضمن البدائل المتاحة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار (القرني، 2021).

مهارات إدارة الأزمات:

تحتاج إدارة الأزمات إلى مجموعة من المتطلبات والمهارات، يمكن توضيحها على النحو الآتي (باغريب، والنخعي، ٢٠٢١):

- **تبسيط الإجراءات:** يقصد بذلك عدم تعقيد الإجراءات والابتعاد عن كافة الأمور التي تعقد الأمور التي تسبب نوعاً من الإرباك وعدم الوضوح والفهم، ووضع مجموعة أنظمة تسهل عملية الإدارة.
- **التنسيق:** إن عملية التنسيق بين القيادات التربوية وفريق إدارة الأزمة تعد مطلباً ضرورياً ومهماً، وذلك من أجل تنفيذ القرارات دون أي تعارض للإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بسهولة ويسر وتناغم شديد، وكذلك إمكانية تبادل الموارد.
- **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة الأعمال باتجاه التعامل مع الأزمات، وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن العشوائية والارتجالية والفوضى في اتخاذ القرارات.
- **التفكير الإبداعي:** يقصد بذلك أسس التفكير الإبداعي، حددها على النحو التالي:
 ١. الطلاقة: يقصد بذلك المقدرة على توليد الأفكار الجديدة والمتنوعة لخبرات سابقة ومعلومات في فترة زمنية محددة.
 ٢. المرونة: تعني المقدرة على تغيير الاتجاهات الفكرية وعدم الإصرار على اتجاه معين.
 ٣. الأصالة: يقصد بها القدرة على الإتيان بفكرة جديدة في مكان وزمان محددين.
 ٤. الحساسية للمشكلة: وهي تعني الوعي بتحسس أو وجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو المواقف، وإدارة الثغرات أو مواطن الضعف في المواقف المثيرة.
- **الاتصال في إدارة الأزمات:** تعد عملية الاتصال وسيلة مهمة يتم بها تبادل المعلومات المتعلقة بالظروف المحيطة؛ إذ إن الحاجة لإعطاء أوامر من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، والحصول على معلومات من المستويات الدنيا إلى القيادات العليا؛ مما تعطي أهمية بالغة لرفع كفاءة الأداء في حالة إدارة الأزمات، ومن ثم فإن توفير وسائل اتصال سريعة وواضحة يعدُّ من الضروريات.

- **التفاوض الإداري:** إن التفاوض من الأمور المهمة والضرورية، وذلك من أجل مناقشة المشكلات والمسائل التي تتعلق بالطرفين، وله دور بارز على مستوى العلاقات السياسية والدولية للفصل في مختلف القضايا العالقة.

المسؤوليات التي تقع على عاتق قادة المدارس في إدارة الأزمات:

- أشار عبد الله (٢٠١٨) إلى مجموعة من المسؤوليات تقع على عاتق قادة المدارس، وهي:
 - التخطيط: يتم من خلال إعداد تصورات وسيناريوهات عن الأزمات المحتمل وقوعها، واتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، وكذلك إعداد وتجهيز فريق لإدارة الأزمات في المدرسة.
 - التنظيم: تحتاج مواجهة الأزمات إلى جهد جماعي، وبالتالي ينبغي توافر نوع من التنسيق والتكامل والتوافق بين الجهود المختلفة التي تبذل في إدارة الأزمة، وذلك لمنع الازدواجية والتعارض في الأعمال، ويتم التنظيم من خلال توزيع الأدوار والمهام على فريق إدارة الأزمة.
 - تبسيط الإجراءات: في ظل ضيق الوقت وتسارع أحداث الأزمات يجب استخدام إجراءات بسيطة تسارع في التعامل مع الأزمة، والابتعاد عن الروتين في العمل والمخاطبات الكتابية وذلك لأهمية الوقت أثناء حدوث الأزمات في المدرسة.
 - اتخاذ الإجراءات: حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة والدقيقة لموقف الأزمة، بحيث تكون هذه القرارات واضحة وقابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات المتاحة في المدرسة.
 - التواجد في موقع الأحداث: من فوائد أنه يبعث الطمأنينة في نفوس الطلبة والمعلمين، ويخفف من الآثار النفسية الناجمة عن الأزمة، ويساعد على توفير المعلومات الضرورية لقائد المدرسة لكي يكون على بيئية كاملة بتطورات الأحداث.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Herbane,2014) إلى التحقق من مصادر المعلومات المفيدة لتخطيط إدارة الأزمات في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في أمريكا، وشملت العينة (٢١٥) عاملاً في المؤسسات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من

خلال إعداد استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، وبعد ما تم جمع البيانات تم تحليلها وفق برمجية (spss)، ودلت النتائج على أن وجود بنك معلومات داخل المؤسسة يعد مهماً جداً وضرورياً لمواجهة آثار الأزمة المحتملة، إضافة إلى أهمية التعلم من الأخطاء التي قد تحدث أثناء مواجهة الأزمة.

هدفت دراسة صاصيلا (2014) إلى معرفة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين، وتعرف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المدرسين في محافظة دمشق لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي طبقاً لمتغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (302) مدرساً ومدرسة، وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق ككل حصل على تقدير متوسط وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وقام جاريسيا (Garcia,2015) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى فهم مديري الجامعات ومديري الأزمات لمفهوم الأزمات وقيادتها وإدارتها (قبل الأزمة وأثنائها وبعدها)، وأدوارهم ومسؤولياتهم التي تدور حول الأمن والسلامة، وتم استخدام المنهج النوعي، وتم تطبيق مقابلات مع جميع مديري الجامعات ومديري الأزمات في التعليم العالي في فلوريدا، وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات 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.

وأجرى دانييل (Daniel,2017) دراسة للتعرف إلى تحديد أفضل استراتيجيات التواصل الواجب استخدامها في حال الأزمة التي تواجه القادة في الكليات والجامعات، وتم استخدام منهج المراجعة المنهجية (تحليل المحتوى) لإجراء تحليل لأكثر من ثلاثين دراسة تجريبية ذات صلة بعنوان الدراسة، وتم استخدام بطاقة ملاحظة لذلك، وكان من أهم النتائج أنه يوجد أكثر من (11) استراتيجية للتواصل في أثناء التعامل مع الأزمات، ومن أهمها بناء سيناريوهات تحاكي واقع الأزمة قبل حدوثها وتدريب العاملين عليها.

وأجرى القرني (2021) دراسة للتعرف إلى درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، والتعرف إلى الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتكونت العينة من (2395) معلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك من خلال استخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: أن 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.

وأجرى باسيلييا وكفافادز (basilaia & kvavadze,2021) للتعرف إلى قدرة دولة جورجيا وسكانها في مواصلة العملية التعليمية في المدارس باستخدام التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا، وقد تم دراسة حالة (٩٥٠) طالباً من المدارس الخاصة في جورجيا استخدموا نظام التعليم عند بعد، وقد أكد النتائج على نجاح الانتقال السريع إلى التعلم عن بعد، واكتساب خبرات ومهارات للمستقبل يمكن استخدامها بعد الوباء في حالة عدم وجود دروس أو حالات أخرى مماثلة لحالة الوباء.

وهدفت دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢١) التعرف إلى مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، والتعرف على الفروق الفردية التي تعزى إلى متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٢٥٣)، وتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات) وتوصلت إلى وجود فروق فردية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، و متغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراة.

وهدفت دراسة مجرشي (٢٠٢٢) التعرف إلى إدارة الازمات لدى قائدات رياض الأطفال بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات في ضوء أزمة كورونا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت (٦٢) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القائدات لمهارات إدارة الأزمات (الفنية، الفكرية والإدارية، التنظيمية) جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط بلغ (٣.٩٤)، بينما كانت أبرز المعوقات التي واجهت القادة في إدارة الأزمات عملها كناقل لتعليمات من الإدارة العليا، وكثرة الأعمال الورقية والتقارير التي تصرفها عن متابعة فريق إدارة الازمات.

وأجرى أبو كرش وحجازي (٢٠٢٢) دراسة لتعرف على درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، ولتحقيق هدف الدراسة جرى تطوير استبانة مكونة من (٣٧) فقرة، ومن ثم توزيعها على عينة مكونة من (٣٣٣) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الازمن من وجهة

نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. التعقيب على الدراسات السابقة:

توصلت الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة في موضوع إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا على أن غالبية الدراسات تناولت واقع إدارة الأزمات في المدارس والجامعات، والقليل منها تناول إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، وقد استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري المتعلق بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، والمساعدة من الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة والمنهجية والأدوات المستخدمة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها بالبيئة الأردنية في محافظة قسبة المفرق حيث تعتبر من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع الدراسة.

الطريقة والإجراءات

يشمل هذا الجزء عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وفيه يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ٢٠١٢).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (٧٩٩٠) معلماً ومعلمة ملتحقين في (٤٩٥) مدرسة في العام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة متاحة مكونة من (١٢٠) مشاركاً. ويبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخدمة.

الجدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجنس

النسبة المئوية	العدد	مستويات المتغير المستقل	المتغير المستقل
30.0	36	ذكر	الجنس
70.0	84	أنثى	
48.3	58	بكالوريوس	المؤهل العلمي
51.7	62	دراسات عليا	
30.0	36	أقل من ٥ سنوات	الخدمة
23.3	28	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	
46.7	56	أكثر من ١٠ سنوات	
	120		الكلية

يبين الجدول (١) أن ٣٠% (العدد=٣٦) من عينة الدراسة هم من الذكور، ٧٠% (العدد=٨٤) من الإناث. وكان ٤٨.٣% (العدد=٥٨) من حملة البكالوريوس، وكان ٥١.٧% (العدد=٦٢) من حملة الدراسات العليا. وكان ٣٠% (العدد=٣٦) من ذوي الخدمة أقل من ٥ سنوات، ٢٣.٣% (العدد=٢٨) من ذوي الخدمة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، وأن ٤٦.٧% (العدد=٥٦) من ذوي الخدمة أكثر من ١٠ سنوات.

أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة الاستبانة وذلك لجمع البيانات؛ إذ تعدُّ تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على العينة وبطريقة موجهة، وذلك لأن صيغ الإجابات تحدد بشكل مسبق، مما يسمح بمعالجة كمية وذلك من أجل معالجة كمية اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية، حيث تم إعداد استبانة لمهارات إدارة الأزمات وتصميم فقراتها وذلك بمراعاة الأدب النظري المتعلق بالموضوع، ومراجعة الاستبانة والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة مثل دراسة (مجرشي، ٢٠٢٢) ودراسة (أبو كرش وحجازي، ٢٠٢٢)، دون إهمال أن تخدم هذه الفقرات والأبعاد الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة، وتنقسم استبانة مهارات إدارة الأزمات إلى قسمين وهما:

- الجزء الأول: يهدف إلى جمع المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة.

- الجزء الثاني: يهدف إلى قياس درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، وتضمن (٢٨) فقرة، وزعت على أربعة مجالات، وهي: التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات.

معييار الحكم

تمّ اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١.٠٠٠ - ٢.٣٣	قليلة
من ٢.٣٤ - ٣.٦٧	متوسطة
من ٣.٦٨ - ٥.٠٠	كبيرة

صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخدمة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والأخذ برأيهم وملاحظاتهم حول فقرات الأداة من حيث: (مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرات، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية). وتم إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون مع تبني معيار (٨٠%) من آراء المحكمين للأخذ بالتعديل.

ولإشفاق الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة، طبقت على عينة استطلاعية مكونة من أربعين مشاركاً من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها بعد ثلاثة أسابيع من التطبيق الأول.

ثانياً: صدق البناء:

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، واستخراج معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (Corrected item-total correlation). وقد تراوحت معاملات الارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (٠.٧٢) و(٠.٨٨) لمجال مهارة التفكير الإبداعي، وبين (٠.٨٤٧)

و(٠.٩٣٥) لمجال مهارة التخطيط، وبين (٠.٦٣) و(٠.٨٨) لمجال مهارة الاتصال، وبين (٠.٨٦٦) و(٠.٩٠٢) لمجال مهارة التفاوض وحل المشكلات، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($P < 0.01$)، وأعلى من علامة القطع (٠.٣٥) (Bryman & Cramer, 1997). وهذا يؤشر إلى صدق البناء لمقياس مهارات إدارة الأزمات.

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (٠.٦٦٠) و(٠.٨٥٩) لمجال مهارة التفكير الإبداعي، وبين (٠.٨٠١) و(٠.٩١٣) لمجال مهارة التخطيط، وبين (٠.٤٢٥) و(٠.٨١٨) لمجال مهارة الاتصال، وبين (٠.٧٩٣) و(٠.٨٣٨) لمجال مهارة التفاوض وحل المشكلات، وجميعها أعلى من علامة القطع (٠.٣٠) (Leech, Barrett, & Morgan, 2011)، وهذا يشير إلى أن هنالك تجانساً وظيفياً في أداء المعلمات على فقرات المقياس، وبعبارة أخرى، تتمتع (الاستبانة) بدرجة مقبولة من صدق البناء (Brown, 1983).

ثالثاً: الثبات:

للتحقق من ثبات الأداة على مقياس مهارات إدارة الأزمات، تم استخراج معاملات كرونباخ ألفا (التجانس الداخلي) لمجالات الأداة، ومعامل ثبات الاستقرار (إعادة الاختبار). والجدول (٣) يبين النتائج.

الجدول (٢)

نتائج معاملات ثبات كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار لمقياس مهارات إدارة الأزمات		
0.90	0.95	مهارة التفكير الإبداعي
0.89	0.97	مهارة التخطيط
0.91	0.88	مهارة الاتصال
0.92	0.93	مهارة التفاوض وحل المشكلات

كما يُلاحظ من الجدول (٣)، تراوحت معاملات كرونباخ ألفا للمقاييس الفرعية لمقياس إدارة الأزمات بين (٠.٨٨) و(٠.٩٧)، كما تراوحت معاملات ثبات الاستقرار (الإعادة) للمقاييس الفرعية لمقياس مهارات إدارة الأزمات بين (٠.٨٩) و(٠.٩٢)، و(٠.٩٢) و(٠.٩٢) للمقياس الكلي، وجميعها أعلى من علامة القطع (٠.٧٠) (Cronback, 1951)، وعليه يتمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحليل البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة من خلال استخدام المعالجات الإحصائية الآتية: معامل كرونبيخ ألفا، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، الرتبة، ودرجة التقدير، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار ت.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توافر مهارة إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارة إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين. كما سيتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: (قليلة: من ١ إلى أقل من ٢.٣٣)، (متوسطة: من ٢.٣٣ إلى أقل من ٣.٦٦)، (كبيرة: من ٣.٦٦ إلى ٥). والجدول (٣) يُبين النتائج.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، لتقديرات عينة الدراسة
لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات

النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
مهارة التفكير الإبداعي	3.60	.80	1	متوسطة
مهارة التخطيط	3.14	.92	2	متوسطة
مهارة الاتصال	2.47	.87	4	متوسطة
مهارة التفاوض وحل المشكلات	2.89	.90	3	متوسطة
الكلية	3.14	0.66		متوسطة

كما يُلاحظ من الجدول (٣)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات بين (٢.٤٧٣) و(٣.٦٠٨) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت تقديرات توافر مهارة التفكير الإبداعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٠٨) وانحراف معياري (٠.٨٠١)، وبدرجة

متوسطة، وجاءت مهارة التخطيط في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.١٤٤) وانحراف معياري (٠.٩٢٤)، وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مهارة الاتصال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٨٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٠٣)، وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مهارة التفاوض وحل المشكلات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٤٧٣) وانحراف معياري (٠.٨٧٧)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للمجالات الأربعة مجتمعة (٣.١٤٥) والانحراف المعياري (٠.٦٦٦) وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن عينة الدراسة ترى أن المستوى العام لمهارات إدارة الأزمات لدى المديرين متوسطاً، وذلك يشير إلى منطقية الاستجابات المتوسطة، والتي تدل على تأخر وتراخي المديرين في تحقيق الأداء المطلوب منها في بداية الأزمات، وتعزى هذه النتيجة إلى قلة برامج تدريب وتأهيل مديري المدارس لممارسة مهارات إدارة الأزمات؛ إذ إن المديرين لم يتم تدريبهم بشكل مناسب على إدارة الأزمات وقد حدثت جاءت كورونا بشكل مفاجئ، مما أدى إلى ضعف في مستويات مديري المدارس لإدارة الأزمات.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة صاصيلا (٢٠١٤) حيث توصلت إلى أن توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق ككل حصل على تقدير متوسط وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن قد جاءت متوسطة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القرني (٢٠٢١) حيث توصلت إلى أن درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، لتقديرات عينة الدراسة درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في كل مجال على حده. والجداول من (٤ إلى ٧) تبين ذلك.

١. مهارة التفكير الإبداعي

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لتوافر مهارة التفكير الإبداعي.

(٤) الجدول

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، لتقديرات عينة الدراسة لتوافر مهارة التفكير الإبداعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	يستخدم مدير المدرسة مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري لاقتراح بدائل	4.03	.840	1	مرتفعة
6	يتعامل مدير المدرسة مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	3.77	.867	2	مرتفعة
3	لديه المقدرة على اختيار فريق عمل لديه خبرة بالتعامل مع الأزمات	3.75	.928	3	مرتفعة
5	لديه المقدرة على توليد عدة بدائل وحلول لمواجهة الأزمة.	3.73	.968	4	مرتفعة
4	لديه المقدرة على توليد أفكار جديدة وقابلة للتغيير.	3.60	1.00	5	متوسطة
9	يدرك أهمية إشراك العاملين بورش تدريبية للتعامل مع الأزمات	3.58	1.02	6	متوسطة
2	يمتلك مدير المدرسة المقدرة الكافية لتحديد أبعاد الأزمة	3.47	.925	7	متوسطة
8	يعمل مدير المدرسة على تخفيف آثار الأزمة على المعلمين	3.45	.906	8	متوسطة
7	يشجع العاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم أثناء حدوث الأزمة	3.38	1.14	9	متوسطة
10	يوفر المدير الإمكانيات المادية والتقنية المناسبة لإدارة الأزمة	3.32	.979	10	متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (٤)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لتوافر مهارة التفكير الإبداعي بين (٣.٣٢) و(٤.٠٣) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (١) ونصّها "يستخدم مدير المدرسة مهارة التفكير الإبداعي والابتكاري لاقتراح بدائل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري قدره (٠.٨٤٠)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (١٠) ونصّها "يوفر المدير الإمكانيات المادية والتقنية المناسبة لإدارة الأزمة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٢) وانحراف معياري قدره (٠.٩٧)، وبدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين يلاحظون قلة وعي مديري المدارس بإدارة الأزمات ومهاراتها، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في محافظة المفرق لا يتلقون دورات وورشات تدريبية وتأهيلية لإدارة الأزمات، كما تدل هذه النتيجة إلى قلة التوعية بإدارة الأزمات في اللقاءات الدورية لمديري المدارس التي تعقدتها مديرية التربية.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادات في جامعة عدن لمجال مهارة التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات قد جاء متوسطاً.

٢. مهارة التخطيط:

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارة التخطيط:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارة التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	يستطيع مدير المدرسة تهيئة العاملين نفسياً لمواجهة الأزمة	3.23	.99	1	متوسطة
8	يشرك العاملون في تخطيط وتنفيذ برامج مواجهة الأزمة	3.22	1.00	2	متوسطة
7	يحدد جدول أولويات يتسم بالفاعلية والدقة	3.15	1.05	3	متوسطة
6	يقوم بتوزيع الأدوار بين العاملين عند حدوث الأزمة	3.13	1.02	4	متوسطة
2	لديه المقدرة على تجسيد روح الفريق بين العاملين أثناء حدوث الأزمة.	3.12	1.00	5	متوسطة
3	يمتلك المقدرة على تحديد مجموعة من البدائل لمواجهة الأزمة	3.10	.96	6	متوسطة
4	يمتلك مدير المدرسة مهارة إدارة الوقت كعامل مهم لاتخاذ القرار أثناء حدوث الأزمة	3.10	1.09	6	متوسطة
5	يجمع معلومات كافية متعلقة بالأزمة	3.10	1.06	6	متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (٥)، تزاوجت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارة التخطيط بين (٣.١٠) و(٣.٢٣) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (١) ونصّها " يستطيع مدير المدرسة تهيئة العاملين نفسياً لمواجهة الأزمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (٠.٩٩) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرات ذوات الأرقام (٣، ٤، ٥) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٠) وبدرجة متوسطة، وتدل هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بإدارة الأزمات أثناء إعداد عملية التخطيط سواء كان التخطيط قريب المدى أو بعيد المدى، كذلك ضعف تأهيل مديري الأزمات للتخطيط عند مواجهة الأزمة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادات في جامعة عدن لمجال مهارة التخطيط في إدارة الأزمات قد جاء متوسطاً.

٣. مهارة الاتصال:

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لتوافر مهارة الاتصال

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتبة، لتقديرات لدرجة توافر مهارة الاتصال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
2	يملك القدرة على التواصل مع الجهات الحكومية عند وقوع الأزمة	2.63	1.10	1	متوسطة
3	لديه المقدرة على توضيح أهداف إدارة الأزمة بين المعلمين	2.53	1.02	2	متوسطة
4	يدرك أهمية الحفاظ على سرية الاتصالات والعمليات الخاصة بالمدرسة عند حدوث الأزمة.	2.48	1.02	3	متوسطة
1	يوظف التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت لمواجهة الأزمة	2.38	.989	4	متوسطة
5	يقوم باختيار كوادر بشرية مناسبة للتعامل مع الأزمة.	2.33	1.21	5	متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (٦)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارة الاتصال بين (٢.٣٣) و(٢.٦٣) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (٢) ونصّها "يوظف التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت لمواجهة الأزمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٦٣) وانحراف معياري (١.١٠)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (٥) ونصّها "يقوم باختيار كوادر بشرية مناسبة للتعامل مع الأزمة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٣٣) وانحراف معياري (١.٢١٢)، وبدرجة متوسطة، وتدُلُّ هذه النتيجة على أن القيادات التربوية ما زالت تعتمد على الاتصال الأفقي الذي لا يسمح بتبادل الخبرات والمعلومات ذات الصلة بإدارة الأزمات في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق بشكل سريع، مما يترتب عليه صعوبات في التعامل مع بعض الأزمات لا سيما أزمة كورونا.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادات في جامعة عدن لمجال مهارة الاتصال إدارة الأزمات قد جاء متوسط.

٤. مهارة التفاوض وحل المشكلات:

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لتوافر مهارة التفاوض وحل المشكلات.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، لدرجة توافر مهارة. التفاوض وحل المشكلات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	يستطيع مدير المدرسة خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية بين المعلمين.	3.07	.968	1	متوسطة
2	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تهيئة جو من الاحترام المتبادل بين المعلمين.	3.05	1.07	2	متوسطة
5	يصمم برامج توعوية لمواجهة الإشاعات المضادة عند حدوث الأزمة.	2.85	1.00	3	متوسطة
3	يفوض الصلاحيات للمعلمين أثناء مواجهة الأزمة.	2.75	.981	4	متوسطة
4	يتخذ قرارات سريعة وحاسمة عند وقوع الأزمة.	2.75	1.04	4	متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (٧)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارة التفاوض وحل المشكلات بين (٢.٧٥) و (٣.٠٧) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (١) ونصّها "يستطيع مدير المدرسة خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية بين المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٧) وانحراف معياري قدره (٠.٩٦٨)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرتان (٣، ٤) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٥) وبدرجة متوسطة، وتدل هذه النتيجة على أن المعلمين يرون أن خبرة مديري المدارس في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق ليست كافية لتساعدهم في التفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرارات في الأزمات الطارئة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادات في جامعة عدن لمجال مهارة التفاوض وحل المشكلات في إدارة الأزمات قد جاء متوسطاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟ للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق، وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل الجائحة لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

المتغير المستقل	مستويات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
الجنس	ذكر	3.52	.862	معرفة التفكير
	أنثى	3.64	.777	
المؤهل	بكالوريوس	3.81	.667	معرفة التخطيط
	دراسات عليا	3.41	.870	
الخدمة	أقل من 5 سنوات	3.63	.900	معرفة الاتصال
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.87	.742	
الخدمة	أكثر من 10 سنوات	3.45	.738	معرفة الاتصال
	أقل من 5 سنوات	2.84	1.20	
الجنس	ذكر	3.27	.746	معرفة التخطيط
	أنثى	3.19	.852	
المؤهل	بكالوريوس	3.09	.991	معرفة الاتصال
	دراسات عليا	3.29	1.01	
الخدمة	أقل من 5 سنوات	3.58	.604	معرفة الاتصال
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	2.82	.890	
الخدمة	أكثر من 10 سنوات	2.31	.935	معرفة الاتصال
	أقل من 5 سنوات	2.54	.847	
الجنس	ذكر	2.45	.773	معرفة الاتصال
	أنثى	2.45	.773	

درجة توافر مهارات إدارة الأزمات سكيبة خزاعلة

.970	2.49	دراسات عليا		
.982	2.42	أقل من 5 سنوات		
.633	2.67	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	الخدمة	
.910	2.40	أكثر من 10 سنوات		
.871	3.12	ذكر	الجنس	
.904	2.79	أنثى		
.836	2.63	بكالوريوس	المؤهل	مهارة التفاوض وحل المشكلات
.902	3.13	دراسات عليا		
1.12	2.86	أقل من 5 سنوات		
.503	2.88	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	الخدمة	
.914	2.91	أكثر من 10 سنوات		

يلاحظ من الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في المجالات الأربعة، وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في المجالات الأربعة، وفقاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة. والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول (٩)

نتائج اختبار (t-test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في المجالات الأربعة

المتغير التابع (المجال)	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإحصائي (t)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مهاوة التفكير الإبداعي	ذكور	3.52	.862	-0.719	118	.473
	إناث	3.64	.777			
مهاوة التخطيط	ذكور	2.84	1.205	-2.345	118	.021
	إناث	3.27	.746			
مهاوة الاتصال	ذكور	2.31	.935	-1.331	118	.186
	إناث	2.54	.847			
مهاوة التفاوض وحل المشكلات	ذكور	3.12	.871	1.836	118	.069
	إناث	2.79	.904			

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي تقديرات الذكور والإناث في مجال (مهاوة التخطيط) ($t(118)=2.843; p < 0.05$)، ولصالح الإناث وتدل هذه النتيجة على أن الإناث أقل مقدرة على التخطيط السليم أثناء الأزمات؛ وذلك لأن الإناث لديهم التزامات ومسؤوليات أسرية أكثر من الذكور. وبالمقابل، لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديرات الذكور والإناث في مجالات: مهارة التفكير الإبداعي، مهارة الاتصال، مهارة التفاوض وحل المشكلات. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في المجالات الأربعة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة. والجدول (١١) يبيّن ذلك.

الجدول (١١)

نتائج اختبار (t-test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في المجالات الأربعة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع (المجال)	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإحصائي (t)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مهارة التفكير الإبداعي	بكالوريوس	3.81	.667	2.84	118	.005
	دراسات عليا	3.41	.870			
مهارة التخطيط	بكالوريوس	3.19	.852	.624	118	.534
	دراسات عليا	3.09	.991			
مهارة الاتصال	بكالوريوس	2.45	.773	-.219	118	.827
	دراسات عليا	2.49	.970			
مهارة التفاوض وحل المشكلات	بكالوريوس	2.63	.836	-3.14	118	.002
	دراسات عليا	3.13	.902			

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي تقديرات حملة البكالوريوس والدراسات العليا في مجال (مهارة التفكير الإبداعي) ولصالح حملة البكالوريوس $(t(118)=2.843; p < 0.05)$ ، في حين كان الفرق لصالح حملة الدراسات العليا في مجال (مهارة التفاوض وحل المشكلات) $(t(118)=-3.149; p < 0.01)$. وبالمقابل، لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات حملة البكالوريوس والدراسات العليا في مجال: مهارة التخطيط، مهارة الاتصال، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في المجالات الأربعة، وفقاً لمتغير الخدمة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA). والجدول (١١) يبين ذلك.

الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في المجالات الأربعة، وفقاً لمتغير الخدمة

المتغير التابع (المجال)	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي (F)	الدلالة الإحصائية
مهارة التفكير الإبداعي	بين المجموعات	3.42	2	1.71	2.741	.069
	داخل المجموعات الكلي	72.99	117	.62		
مهارة التخطيط	بين المجموعات	12.23	2	6.12	8.017	.001
	داخل المجموعات الكلي	89.31	117	.76		
مهارة الاتصال	بين المجموعات	1.43	2	.71	.934	.396
	داخل المجموعات الكلي	90.07	117	.77		
مهارة التفاوض وحل المشكلات	بين المجموعات	.052	2	.026	.031	.969
	داخل المجموعات الكلي	96.98	117	.829		
		97.03	119			

يلاحظ من الجدول (١١) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال (مهارة التخطيط) ($F(2, 117)=8.017; P < 0.01$)، وقد أظهرت نتائج المقارنات البعدية (شيفيه) وجود فرق دال إحصائية بين متوسطي تقديرات ذوي الخدمة (أقل من ٥ سنوات) ونظرائهم ذوي الخدمة (من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات)، ولصالح ذوي الخدمة (أقل من ٥ سنوات)، ووجود فرق دال إحصائية بين متوسطي تقديرات ذوي الخدمة (من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات) ونظرائهم ذوي الخدمة (أكثر من ١٠ سنوات)، ولصالح ذوي الخدمة (من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات). واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراة.

كما يُلاحظ من الجدول (١١) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجالات: مهارة التفكير الإبداعي، مهارة الاتصال، مهارة التفاوض وحل المشكلات،

وفقاً لمتغير الخدمة وتدلُّ هذه النتيجة أنه على الرغم من اختلاف سنوات الخدمة ما بين أفراد العينة، فإن ليس لديهم اختلافات جوهرية في إجاباتهم، ويعد ذلك مؤشراً على الانسجام بين إجابات عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور النتائج منسجمة، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة أبو كرش وحجازي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ونتيجة دراسة القرني (٢٠٢١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة.

التوصيات

- بناءً على النتائج التي تمَّ الوصول إليها، أوصت الباحثة بما يلي:
- إقامة دورات وورش تدريبية لمديري المدارس في محافظة المفرق لكيفية مواجهة الأزمات وإدارتها.
- إنشاء إدارة في المدارس الحكومية بقصبة المفرق تختص بالتعامل مع الأزمات المتوقعة في الحاضر والمستقبل.
- توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة التي تسهل عملية الاتصال والتواصل لإدارة الأزمات.
- تدريب مديري المدارس على مهارات إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المدارس.
- نشر ثقافة إدارة الأزمات بين مديري المدارس من خلال الخرائط والأدلة الإرشادية لكيفية التعامل مع الأزمات في الحالات الطارئة.
- إعادة النظر في برامج تأهيل مديري المدارس بحيث تتضمن المهارات النوعية اللازمة كمهارات إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

- أبو العلا، ليلي (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية: بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا العلمية.
- أبو شعيرة، ناهد (٢٠١٥). دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظات غزة دراسة تقييمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- أبو كرش، نصر وحجازي، جولتان (٢٠٢٢). درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، ١٣(٣٨)، ١٣٩-١٥٢.

- أحمد، عبد الفتاح (٢٠١٢). درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء، مجلة بحوث التربية النوعية، (٢٧)، ٢٩-٧٥.
- باغريب، ياسمين والنخعي، فهد (٢٠٢١). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (٩)، ٢١٣-٢٦٧.
- باغريب، ياسمين والنخعي، فهد (٢٠٢١). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، مجلة الإدارة للدراسات النفسية والتربوية، (٩)، ٢١٣-٢٦٨.
- رشاد، حسن (2010). إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل منشورة مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العملية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- صاصيلا، رانيا (٢٠١٤). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (١)٣٠، ١٤٩-١٧٦.
- عابنة، علاء الدين (٢٠٢١). تقييم إدارة الازمة التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، (١)٣، ٣٥-٤٧.
- عبد الله، عزيزة (2018). فعالية مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة مسقط، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 9 (3)، 138-165.
- العساف، صالح محمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط٢، دار الزهراء.
- القرني، شريفة وشريف، شريف (٢٠٢١). درجة توافر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة، مجلة كلية التربية، (٣)٣٧، ٢٨٨-٣١١.
- القيسي، هناء محمود (2010). الإدارة التربوية مبادئ - نظريات اتجاهات حديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 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.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). Quantitative Data Analysis With SPSS For Windows: A Guide For Social Scientists. London, UK: Routledge.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests. Psychometrika, 16(3), 297-334.
- Basilaia, g & kavadz, d (2020). Transitiom to online education in school during a SARA-COC-2 coronavrus (COVID-19) pandemic in gerogia, pedagogical research, 5(4). 11-23.
- Daniel,R (2017). An Examination Of Organizational Leadership Crises Communication Best Practices For Colleges And Universities, Unpublished ,Dissertation, University Of Maryland, Maryland, United States.
- Garcia,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, Florid International University, Florida,
- Herbane,B. (2014). Information Value Distance And Crisis Management Planning, Journal Of Sage Open(2),1-10.
- Leech, N. G., Barrett, K.C., & Morgan, G.A. (2011). SPSS For Intermediate Statistics: Use And Interpretation (4th Edition). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Lusia, N (2013). Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effective Outcomes, Journal Of Management Sciences And Education, 2(2).
- 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, Prouddest Llc. United State.