

تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول

A proposal for Establishing a Crisis Management Unit in the Ministry of Education in the State of
Kuwait in light of Some Countries Experiences

د. محمد فرج متعب المهنا- وزارة التربية- الكويت

Email: almohanna76@hotmail.com

الملخص: استهدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت، وأثر متغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) على ذلك، وتقديم تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية في ضوء خبرات بعض الدول. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (54) من قيادات وزارة التربية طبقت عليهم استبانة تضمنت (32) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل في وزارة التربية كان متوسطاً، وجاءت الأبعاد بالترتيب التالي: التخطيط، تليه القيادة والتواصل، ثم التدريب، وأخيراً التقويم والمتابعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات ككل وجميع الأبعاد تعزى لمتغيري النوع والمسمى الوظيفي، ووجود فروق حول التخطيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق حول واقع إدارة الأزمات ككل والأبعاد التالية: التدريب، القيادة والاتصال، التقويم والمتابعة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق حول التدريب، والقيادة والاتصال تعزى لمتغير الخبرة، بينما لا توجد فروق حول واقع إدارة الأزمات ككل وبعدي التخطيط، والتقويم والمتابعة. وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، وزارة التربية، الكويت.

Abstract: The current study aimed to identify the reality of crisis management in the Ministry of Education in the State of Kuwait, and the effect of variables (gender, job title, academic qualification, experience) on this, and to present a proposal to establish a crisis management unit in the Ministry of Education in light of some countries experiences. The study adopts the descriptive approach, the sample consisted of (54) of the leaders of the Ministry of Education, a questionnaire was applied to them included (32) phrases distributed in four dimensions. The results of the study show that the reality of crisis management as a whole in the Ministry of Education was Medium, and the dimensions came in the following order: planning, followed by leadership and communication, then training, and finally assessment. The results showed that there were no statistically significant differences between the averages of the study sample about the reality of crisis management as a whole and all the dimensions due to gender and job title

variables, and there were differences about planning due to scientific qualification variable, while there were no differences about the reality of crisis management as a whole and the following dimensions: training, leadership and communication , assessment. The results also indicated that there are differences about training, leadership and communication due to experience variable, while there are no differences about the reality of crisis management as a whole and the dimensions planning, assessment. The study presented a proposal for establishing a Crisis Management Unit in the Ministry of Education in the State of Kuwait in light of some countries experiences.

Key words: Crisis Management, Ministry of Education, Kuwait.

مقدمة:

يواجه العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات والأزمات التي لم تواجه الإنسانية مثلها من قبل، وهذه الأزمات متعددة: ثقافية واقتصادية وسياسية وسلوكية وتعليمية، وقد اتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بحدوث أزمات كثيرة تنوعت في مصادرها داخلياً وخارجياً، وتعددت صورها سواء أكانت أزمات تحدث بشكل تدريجي أم أزمات مفاجئة.

وأصبحت الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية، وهذه الأزمات تهدد استمرارية المؤسسة وبقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها، كما أنّها تضع صورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المؤسسة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعّالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها (الشوبكي، أبو أمونا وبادا، 2016، 3).

وقد نشأ مصطلح الأزمات وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة العامة ليشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والحروب... إلخ، ورغم حداثة مفهوم الأزمة في الإدارة المعاصرة فإن التاريخ العربي الإسلامي يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للأزمات والكوارث (الزاملي والغنبوصي وسليمان، 2007، 66).

وتظهر الأزمات في المؤسسات التعليمية نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، بحيث ينتج عدم توافق بين مجموعة من المتغيرات أو المؤثرات في المجالات السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية السريعة، والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها (أحمد، 2001، 22).

كما تظهر الأزمات في المؤسسات التعليمية من خلال القصور عن مواكبة التطورات العلمية وبعدها عن التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وعدم إفادتها من تلك العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا،

وهناك الكثير من الأزمات التي وجهت النظم التربوية في المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء (الصباغ، 1997، 412).

وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية نقطة حرجية، وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأساليب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل ضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسات التعليمية عن تحقيق أهدافها، وإحداث خلل في بنية المؤسسة (صاديق، 2002، 67).

لذلك أصبحت إدارة الأزمات أمراً واقعياً، إلا أن أغلب قيادات المؤسسات التعليمية والتربوية لم تؤهل للتعامل معها بصورة متكاملة، وكذلك لم يتم تطوير التصورات المتكاملة لطريقة إدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية، وقد يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب منها ضعف مستوى الوعي لدى قيادات وعناصر العملية التعليمية بمختلف مستوياتها ومكوناتها بأهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية، قصر برامج الإعداد والتدريب في مجال إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات التعليمية الأمر الذي أدى إلى غياب الخطط والتصورات المتكاملة حول الآليات والأساليب الإدارية الملائمة لإدارة الأزمات في هذه المؤسسات (محمد ومحمود، 2017، 242).

وتستخدم إدارة أزمات في المؤسسات التعليمية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من أثارها السلبية في حالة حدوثها (الزعي، 2014، 383).

ويرى هال (Hale, 2005, 211) أن التعامل مع الأزمات فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الأزمة، كحاجته إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك وبعد النظر عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحها واضحة، ويمكن القول إن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات.

وأشار لدوينج (Ludwing, 2005, 1015) إلى أن إدارة الأزمات تتطلب إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المؤسسة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المؤسسة من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.

يتضح مما سبق أن الأزمات أصبحت سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة تهدد استمراريتها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها، وتظهر الأزمات في المؤسسات التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية نقطة حرجية، لذلك أصبحت إدارة الأزمات أمراً واقعياً للتخلص من أثارها وتجنب حدوثها في المستقبل.

مشكلة الدراسة:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، فلا توجد مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه يمكن الجزم بأنها لن تتعرض إلى أزمة ما، وتواجه المؤسسات في الدول العربية العديد من الأزمات تاركة وراءها نتائج سلبية مدمرة، ليس على الجوانب الاقتصادية والمادية فحسب، بل على الجوانب المعنوية والاعتبارية للمؤسسة أيضاً، ومن هنا تبرز حاجة المؤسسات إلى تطوير قدراتها الإدارية في مجال إدارة الأزمات؛ لذلك أصبح استخدام تقنيات إدارة الأزمات وأساليبها في الوقت الحالي ذا أهمية بالغة لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي (الأعرجي ودقاسمة، 2000، 729).

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة كلٍّ من: عباينة وعاشور (2018)، علي (2015). وأوصت دراسة عباينة وعاشور (2018) بإنشاء فرق متخصصة في إدارة الأزمة تكون مهمتها التعامل معها، وعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب العاملين عليها؛ وأوصت دراسة الزعبي (2014) بالاهتمام بإنشاء إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة في مديريات التربية والتعليم.

وقد لاحظ الباحث ضعف إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت، وعدم وجود وحدة لإدارة الأزمات في الوزارة، وفي حدود علم الباحث لم تجرى دراسة على البيئة الكويتية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة. وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة)؟
 3. ما التصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول؟
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على ما يلي:

- التعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت.
- الكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت وفقاً لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة).
- تقديم تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها قد تساهم في تحقيق ما يلي:

- تبصير متخذي القرار في وزارة التربية بأهمية إدارة الأزمات.

- تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاقاً عديدة.
- يؤمل أن تأخذ وزارة التربية بالتصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول.

حدود الدراسة: اقتصرَت الدراسة الحالية على ما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرَت على تقديم تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول.
 - 2- الحدود المكانية: شملت ديوان عام وزارة التربية في دولة الكويت.
 - 3- الحدود البشرية: اشتملت على عينة من العاملين في ديوان عام وزارة التربية بدولة الكويت.
 - 4- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2020/2019.
- مصطلحات الدراسة:

• الأزمة:

هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التَّحكُّم والسيطرة، وتؤدي إلى توقُّف حركة العمل أو هبوطها هبوطاً غير معهود، وبالتالي إعاقَة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها (مهنّا، 2008، ص5). ويعرفها الباحث إجرائياً أنها الحالة التي تواجهها وزارة التربية بدولة الكويت ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية.

• إدارة الأزمات:

تعني كيفية التَّغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنُّب سلبيّاتها والاستفادة من إيجابياتها (الخضير، 2003، ص11). ويعرفها الباحث إجرائياً أنها مجموعة الإجراءات التي يمكن أن تستخدمها وزارة التربية بدولة الكويت لمواجهة الأزمات والتخلص من أثارها وتجنب حدوثها في المستقبل.

الخلفية النظرية للدراسة:

تواجه المؤسسات المعاصرة أزمات متوالية تهدد بقاءها واستمرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة أعمالها، وهذه الأزمات تختلف في شدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها، وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات فإن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة لها، والتي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها، إلا أن جميع الأزمات باختلاف أنواعها تخضع لمعايير عامة مشتركة من حيث الإعداد لمواجهةها أو التخفيف من الآثار السلبية المصاحبة لها، والعمل على تحويل أثارها لصالح المؤسسة، ولذلك ازداد اهتمام المفكرين الإداريين بالأزمات من أجل تلافيها أو الحد من خطورتها عند حدوثها بالفعل (Dubrovski, 2004, 88).

وهذا الاستعداد ضروري لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وهذا الأمر لا يمكن أن يتم إلا بإرساء منهج إداري علمي ملائم لإدارة الأزمات، وتحتاج مؤسسات المجتمع بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص إلى الاستعداد لأنواع كثيرة من الأزمات، مثل الكوارث الطبيعية، وأحداث العنف الشديدة بالمدرسة... إلخ (كحيل، 2015، 205).

مفهوم إدارة الأزمات:

الأزمة لغة تعني الشدة أو القحط، وعرفها مجمع اللغة العربية بمعنى الضيق والشدة، ويقال أزمّت السنة أزمّاً أي اشتد قحطها، وتآزم أي أصابته أزمة، والأزمة: الضيق والشدة، ويقال أزمة سياسية، أزمة مالية، أزمة اقتصادية، أزمة تعليمية... إلخ (مجمع اللغة العربية، 1999، 15).

وعرف قاموس هيرتج Heritage الأزمة أنها حالة خطيرة وحاسمة ونقطة تحول، وهي أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم (الشعلان، 2002، 24). وتعرف الأزمة اصطلاحاً أنها حالة يواجهها أفراد أو جماعات أو مؤسسة ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، وتظهر فيها الضغوط الناشئة عن التغير الفجائي (Booth, 2003, 34).

وتعرف أنها نقطة تحول غير عادية تتمثل في مواقف تتعرض لها المؤسسة بصورة فجائية وتتلحق فيها الأحداث بسرعة، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وينجم عنها تهديد للأرواح والممتلكات والقيم، كما ينجم عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المؤسسة، الأمر الذي تفقد معه المؤسسة القدرة على السيطرة على هذه المواقف واتخاذ القرارات الرشيدة (أبو خليل، 2001، 268).

وتعرف الأزمة أنها حالة حرجية غير مفضلة، وغير مرغوبة وقصيرة تعود أسبابها إلى أمور داخلية وتهدد بشكل مباشر بقاء المؤسسة ونموها لفترة أطول (Dubrovski, 2004, 91). كما تعرف الأزمة أنها حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المؤسسة ويؤدي إلى اضطراب سمعة المؤسسة (Coombs, 2007, 164).

وتعرف الأزمة التربوية أنها موقف مفاجئ وضغط ويكون مصحوباً بالتوتر ويخرج عن السيطرة والتحكم، وقلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ويهدد المؤسسة التربوية أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية (العجمي، 2008، 112).

وتعرف إدارة الأزمات أنها التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء الاستعداد للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية (الأعرجي ودقاسمة، 2000، 733).

وتعرف أنها قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد والخسائر والأرواح والممتلكات والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية (Richard & Ronald, 2001, 13).

وتعرف أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمؤسسة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مره أخرى في المستقبل (مصطفى، 2005، 482).

كما تعرف أنها عملية تخطيط إستراتيجي تستلزم قيام إدارة المؤسسة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين- في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصعيدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمؤسسة بامتلاك أكبر قدر من السطيرة على إمكاناتها، وتزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية (فريد وعجوة، 2005، 175).

كما تعرف أنها سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة من مداخل ثلاثة هي منع الأزمة والاستعداد للأزمة وقت حدوثها وإجراءات ما بعد الأزمة (جاد الرب، 2010، 234). وتعرف إدارة الأزمات أنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية في مختلف مراحل الأزمة بدءاً من قبل وقوعها مروراً بوقوعها وانتهاءً بما بعد الأزمة بهدف تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، واستعادة النشاط الاعتيادي للمؤسسة (الشوبكي، أبو أمونا وبادا، 2016، 18).

وتعرف إدارة الأزمات التربوية أنها استخدام الأساليب المتنوعة والمتطورة التي يستخدمها مديرو المؤسسات التعليمية في كيفية مواجهة الأزمات التي تواجههم، وكيفية التعامل معها من خلال المنهجية العلمية الإدارية (أبو قحف، 2002، 84).

كما تعرف أنها أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة التربوية والتقليل من أثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية (عودة، 2008، 7).

أسباب نشأة الأزمة:

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشأة الأزمة بعضها يعود إلى أسباب تتعلق بطبيعة المؤسسة وهي الأسباب الداخلية مثل الأسباب التنظيمية، الأسباب الإدارية، الأسباب التكنولوجية، وهناك أسباب أخرى خارجة عن نطاق المؤسسة مثل الأسباب السياسية والاقتصادية والثقافية وغيرها، وبشكل عام تعبر الأزمة في مضمونها عن فشل

إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل قد يكون بسبب قلة الخبرة، أو عدم الاهتمام بالشواهد التي تشير إلى حدوث أزمة وهناك أسباب مختلفة لنشأة الأزمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. سوء الفهم والإدراك: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين هما نقص المعلومات والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل أن تتضح حقيقتها (العماري، 2003، 22).
2. تعارض المصالح والأهداف: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث الأزمة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يشتد تيار الأزمة (الخضيري، 2002، 92).
3. سوء التقدير والتقييم: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ سوء التقدير والتقييم من خلال جانبين أساسيين هما: المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه (عبد العال، 2009، 19).
4. اليأس والإحباط: اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً على متخذ القرار، واليأس يسبب الإحباط لما يترتب عليه من فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير وبالتالي الاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه.
5. الشائعات: كثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين واستمرت دون التعامل معها جيداً الأمر الذي سبب حدوث الأزمة (المهدي، وهيبه، 2002، 43).
6. استعراض القوة: هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل المؤسسات الكبيرة أو القوية لتحجيم المؤسسات الصغيرة ويطلق عليه أيضاً مصطلح ممارسة القوة، وتبدأ هذه المؤسسات بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل مجموعة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج (الخضيري، 2002، 92).
7. الأخطاء البشرية: تتمثل هذه الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب، وتراكم النتائج (ماهر، 2006، 30).
8. تشويه المعلومات: وذلك من خلال تفسير المعلومات في ضوء رغبات الفرد الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية، فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل ما يخالف رغباته، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة (العماري، 2003، 22).

أهداف إدارة الأزمات وخصائصها:

تهدف إدارة الأزمات إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وإزالة الآثار النفسية التي تتركها لدى الموظفين وحتى أسرهم، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى (الزعيبي، 2014، 383). وأشار العزاوي (2010، 112) إلى أن الأزمة فترة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، ومن أهم أهداف إدارة الأزمة ما يلي:

- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.
- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.
- وتتسم إدارة الأزمات بمجموعة من الخصائص، منها ما يلي:
- يتصف علم إدارة الأزمات بصعوبة التطبيق العلمي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خاصة في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول، إذ إن تجريد الحلول أثناء حدوث الأزمات المالية يجعل الأفكار أكثر تعقيداً وضيقاً عنها من لو كانت في ظروف مادية سليمة ومستقرة.
- نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المديرون للتعامل مع الأزمات.
- إصابة متخذي القرارات بالشتات الفعلي والفكري مع اجتماع الضغوط المالية والعلمية والإنتاجية وكذلك الضغوط النفسية (الحري، 2012، 42).
- تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة (الصبري، 2003، 17).

وظائف إدارة الأزمات:

- هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها وحدة إدارة الأزمات ويعمل مدير هذه الوحدة جاهداً على تنفيذها وذلك بالتعاون مع أعضاء وموظفي الوحدة، ومن هذه الوظائف التي هي من اختصاص عمل وحدة إدارة الأزمات ما يلي:
1. مراقبة الأمور والمعاملات والتحركات ورصدها بدقة سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي والمتمثل بالعملاء والزبائن وتحقيق رغباتهم وطريقة تعاملاتهم.
 2. التركيز على الجهات المنافسة للمؤسسة ومصداقية أهدافها ومخططاتها.
 3. التخطيط السابق والتوقع المسبق والتنبؤ والاستعداد التام لمواجهة الأزمات محتملة الحدوث في المستقبل وذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة.
 4. إعداد خطة عمل متكاملة بكل المعلومات والبيانات والأرقام المطلوب معرفتها في حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

5. التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية وتحديد طريقة التواصل مع الإدارات والموظفين.
 6. الرقابة والإشراف والمتابعة لكل الأعضاء والموظفين وكذلك العملاء والزبائن والزائرين الخارجيين للمؤسسة.
 7. التدخل المناسب في الوقت المناسب وإجراء العلاج المناسب للأزمات.
 8. التحليل العلمي السريع للأزمات والمشكلات المادية.
 9. مواجهة الجهات المتسببة في الأزمات الشجاعة دون تردد أو نكوص أو خوف.
 10. تدريب الموظفين والعاملين والمديرين على كيفية مواجهة الأزمات وحل المشكلات الإدارية (الحري، 2012، 1-52).
- مراحل إدارة الأزمات:

تمر عملية إدارة الأزمات في المؤسسة بعدة مراحل تمثل كل مرحلة منها أساساً للتعامل مع الأزمة، وإن كانت كل مرحلة من هذه المراحل تتميز بنوع من الاستقلالية في التعامل معها تبعاً لطبيعة كل مرحلة من مراحلها، إلا أن الهدف منها هو حل الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر، فالشعور بالأزمة وإنكارها أو تجاهلها أو تأجيل مواجهتها يعد أول مراحل الأزمة وتفاقمها لأنها سريعة الحركة، وبالعكس فإن الاعتراف بها والتعامل معها وعلاجها هو أول مراحل مواجهتها والحد من آثارها السلبية وهو أول مراحل العلاج (الشمري، 2010، 66).

وأشار الطيب (1992، 70) وعبد الله (2003، 269) إلى أن إدارة الأزمة تمر بأربع مراحل تشمل ما يلي:

1- مرحلة تخفيف الأزمة: في هذه المرحلة يتم إدارة مختلفة الأنشطة في المؤسسة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها، وذلك من خلال:

- تحديد نوعية المخاطر التي تهدد المؤسسة واحتمالات ذلك.

- معرفة تفصيلية عن ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

- التنبؤ بالأخطار المحيطة بالمؤسسة والحيلولة دون تأثيرها عليها.

2- مرحلة الاستعداد والتحضير: تهدف إدارة الأزمات في هذه المرحلة إلى التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى، ويكون التحضير والاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة، وتقوم هذه الخطة على تقدير وتحديد المتطلبات المادية والمالية والبشرية، مع تدريب الأفراد والمجموعات على القيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية.

3- مرحلة المجابهة: هي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمة، حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة نتيجة الأزمة، ومن الطبيعي أن تتوقف قوة وكفاءة المجابهة مع أحداث الأزمة على مدى دقة الأداء في المرحلتين السابقتين وكفاءتهما، بالإضافة إلى بعض العوامل المتعلقة بطبيعة الأزمة ودرجة عنف أحداثها.

4- مرحلة إعادة التوازن: تهدف هذه المرحلة إلى إعادة المؤسسة إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل حدوث الأزمة، ويستغرق ذلك وقتاً ليس بالقصير، ولذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل نسبياً حسب آثار الأزمة وعمقها، على أن تتضمن الخطة ما يلي:

- الاتفاق على سلم أولويات أعمال مرحلة إعادة التوازن ومهامها.
 - عمل تقييم لمجمل أساليب المواجهة للاستفادة منها في المستقبل.
- وقد قسم جاد الرب (2010، 289) والشعلان (2002، 90) مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي:
- أ- مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد): تمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن، أو على الأقل التخفيف من آثارها، وتشمل هذه الإجراءات أنشطة، مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانيات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات.
- ب- مرحلة الأزمة (المواجهة والاستجابة): تعد هذه المرحلة اختباراً حقيقياً للخُطط المعدة سلفاً، والتجهيزات والتدريب الذي سبق للضرورة، فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافياً أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.
- ج- مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن): تعني النظر إلى طرق ووسائل تحسين الاستعداد للأزمات المقبلة وتسجيل تدفق المعلومات الذي حدث أثناء الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً أي التعلم التنظيمي.
- ولخص السعيد (2011، 49) مراحل إدارة الأزمة في ثلاث مراحل محددة على النحو التالي:

- أ- مرحلة ما قبل الأزمة.
- ب- مرحلة مواجهة الأزمة.
- ج- مرحلة الاستفادة من التجارب.

متطلبات إدارة الأزمات:

تتطلب إدارة الأزمات استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق مناخ مناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل، ومن المتطلبات الإدارية للتعامل وإدارة الأزمات ما يلي:

1. عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم، وهناك خطوات محددة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

3. الوفرة والحضور الدائم: هي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور يمكن أن يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.
4. تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها ويكون مرتبطاً بتحديد المهام المطلوبة بالنسبة لها، ويشكل التفويض عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات.
5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات، ومن ثم المتابعة الفورية لها.
6. مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات، وهذا يعني أن خطراً معيناً يجب اتّباعها مثل اختراق جدار الأزمة ثم التمرکز والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة (البزاز، 2001، 62).

العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات:

لكي تنجح إدارة الأزمات في أداء عملها وتحقيق أهدافها، يستلزم ذلك توافر عدد من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة، ليتمكن مدير الأزمة من إنجاز العمل المنوط به نحو الأزمة بكفاءة وفاعلية واتقان، وأهم هذه العوامل كما أشار إليها الزواهره (2000) ما يلي:

أ- المعلومات والاتصال: تتطلب إدارة الأزمات وجود نظام معلومات عن الأزمة يتسم بالدقة الشمول والوضوح والفعالية والقدرة على تزويد القائمين على إدارة المؤسسة بالبيانات والمعلومات الدقيقة عن كافة الظروف والأشياء والأجواء التي يمكن أن تهيئ الأجواء لخلق أزمة، وذلك من أجل وضع الخطط الوقائية لإزالة أسبابها.

ب- مدى وضوح المهام والمسؤوليات: يلعب وضوح المهام والمسؤوليات دوراً فاعلاً في مساعدة متخذ القرار على التحرك بسهولة نحو اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة، وخاصة إذا ما علمنا أن ضغط الأزمة وما ينتج عنها من تفاعلات يجعل متخذ القرار عاجزاً عن التحرك بحرية نحو الاتجاه الصحيح، وبالتالي فإن وضوح المهام والمسؤوليات يسهل كثيراً إجراءات مواجهة الأزمة والتصدي لها ومعالجتها بأقل وقت وجهد ممكن وأقل تكلفة.

ج- مدى فاعلية الحوافز المقدمة: نظراً لوجود علاقة إيجابية قوية ما بين الحوافز والأداء، لذا وجب استثمار هذه العلاقة واستغلالها لاستغلال الأمثل في معالجة القضايا المتعلقة بالمهام والمسؤوليات، فالمؤسسات التي تقدم الحوافز لمتخذي القرار، وخاصة في وقت الأزمات تعطي لهم دافعاً قوياً لتحقيق أداء جيد، وبذل أقصى جهد ممكن في تجاوز المخاطر والأزمات التي تهدد وجود المؤسسة.

د- التنسيق بين الدوائر والأقسام: حيث إن الأزمة هي حدث طارئ يهدد المؤسسة وينذر بتدميرها، فلا بد من تكاتف كافة الجهود لمعالجة الأزمة وأسباب وجودها، وذلك بإيجاد نوع من الترابط والتكامل المرن في الأنشطة والوظائف بين مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.

ه-مدى توافر الموارد المتاحة في المؤسسة: الإدارة الناجحة في مواجهة الأزمات هي التي تحشد وتعبئ منذ البداية كماً مناسباً من الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها، وبفترة قياسية يمكن بواسطتها إحكام السيطرة الكاملة على مجريات الأحداث المتعلقة بها، وبهذا يمكن القول إن قوة المؤسسة وقدرتها يعتمد على تكوين مخزون كاف من الموارد البشرية والمادية اللازمة للمواجهة.

خبرات بعض الدول في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية:

تم الاطلاع على بعض الخبرات والتجارب الأجنبية والعربية في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية مثل الخبرة الأمريكية والأوروبية، والخبرة المصرية والسعودية، وهي على النحو التالي:

1- الخبرة الأمريكية:

تم إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بجامعة فرجينيا تتمثل أبرز مهامها في وضع الخطط اللازمة للاحتياجات المحتملة للطلاب، وفتح غرف متعددة الأغراض وتلقي خدمات الاستشارة، وتنظيم العديد من الأنشطة الجامعية والجلسات الإعلامية. وقد حددت الوحدة خمسة مجالات تستطيع من خلالها مواجهة الأزمات، وتشمل هذه المجالات: تطوير القيادات والكوادر العاملة في إدارة الأزمات، توفير التدريب على إدارة الأزمات، تسهيل الاتصال والتواصل بالجهات ذات العلاقة بالأزمات، تصميم البرامج والخطط الكفيلة بالحد من الآثار السلبية للأزمات، والترويج والتوعية بهذه الأزمات (Jia & Holly, 2010, 556).

وقامت الوحدة ببناء برنامج مثالي يشتمل على أربعة مكونات أساسية هي التحضير أو التوقع لمجموعات واسعة من أنواع الأزمات، وإيجاد آليات لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تصاحب جميع الأزمات، وتشكيل فريق جيد ومتعدد التخصصات لإدارة الأزمات، وإدراج مجموعة كبيرة من ذوي العلاقة في خطط وسياسات وإجراءات إدارة الأزمات (Jia & Holly, 2010, 557).

2- الخبرة الأوروبية:

هناك العديد من التجارب والخبرات الأوروبية الرائدة في هذا المجال، ولعل من أبرزها الخبرة الألمانية والأسبانية، وتؤكد الخبرة الألمانية أهمية الاعتراف بعدم التحصين من الأزمات، كون ذلك الاعتراف يعد الخطوة الأولى لتبني إجراءات منع الأزمات. وقد قامت العديد من الجامعات الألمانية بتشكيل فرق لإدارة الأزمات كجزء من أنظمة الأمن في الحرم الجامعي، وهذه الفرق تجتمع بشكل متكرر، وتتعلم من الأزمات التي تحدث. كما يتم إخضاع العاملين للتدريب المستمر، وتضع الخطط اللازمة لإدارة الأزمات.

كما تؤكد الخبرة الألمانية على أهمية التعاون والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة لحماية البنى التحتية الحيوية، وضمان تدفق المعلومات، وإدارة الاتصالات والموارد، وإجراء البحوث العلمية والتقنية، وتحقيق التكامل الإداري في مجال السلامة المدنية الوقائية (Bahadi, Naim & Ali, 2008, 22).

أما في أسبانيا فتتولى إدارة الطوارئ إعداد الخطط لمواجهة الأزمات، ومحاكاة هذه الخطط، وتنفيذ تحليلات المخاطر، وبناء الهياكل وتدريب المواطنين المتطوعين، واقتراح البنى التحتية اللازمة لجهود التخفيف من الأزمة، والتنسيق وطلب المساعدة من المنظمات الدولية.

وعموماً لدى الدول الأوروبية العديد من أوجه الشبه فيما يتعلق بسياسات إدارة الطوارئ والأزمات، حيث تمتلك كل دولة خطة استجابة وطنية، وأنظمة استجابة إقليمية، كما تتوافر لديها آلية للتدريب المستمر بما يمكنها من إبقاء نظام إدارة الطوارئ جاهزاً لمواجهة الكوارث غير المعتادة، كما تهتم هذه الدول بعقد الورش والمؤتمرات السنوية والحلقات الدراسية للحفاظ على تحديث ثقافة وخطط الطوارئ والأزمات (Bahadi, Naim& Ali, 2008, 25).

3- الخبرة المصرية:

هناك العديد من الجامعات المصرية التي اهتمت بإدارة الأزمات التي تواجهها، ويتمثل ذلك الاهتمام في سعيها لإنشاء وحدات لإدارة الأزمات لتقليل الخسائر المتوقعة، فعلى سبيل المثال قامت جامعة 6 أكتوبر بإنشاء وحدة لإدارة الأزمات والكوارث تتمثل رؤيتها في إدارة فعالة تحقق تأمين واستقرار بيئة العمل بالجامعة ضد الأزمات والكوارث، وتنص رسالتها على إنشاء نظام داخلي لإدارة الأزمات والكوارث التي تؤثر على العملية التعليمية بالجامعة بكافة جوانبها، وتنفيذ الخطط والبرامج لمواجهة الأزمات والكوارث، والحد من الأخطار والآثار السلبية الناتجة عنها (طه وأحمد، 2015، 60).

وقد اعتمدت الوحدة منهجاً للعمل، يقوم على تقسيم المهام وفقاً لثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة ما قبل الأزمة، ويتم فيها نشر الوعي بالأزمات والكوارث، وإعداد الخطط، واتخاذ الإجراءات الوقائية، وتطوير آليات الرصد والإنذار المبكر، تليها مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء، ويتم فيها التبليغ الفوري عن الحدث، وتنفيذ الخطط، وأعمال المواجهة والإغاثة، وتحقيق التواصل الجيد مع الطلاب، وأخيراً مرحلة التوازن، ويتم فيها تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الطلاب والجامعة، وحصر الخسائر البشرية والمادية، وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة، والتأهيل وإعادة البناء (طه وأحمد، 2015، 61).

4- الخبرة السعودية:

أنشأت جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وحدة لإدارة الأزمات تتمثل مهامها الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات، وربط الوحدة بكل وسائل الاتصال الحديثة، وحصر الأزمات المحتملة ووضع وسائل الأمان الواجب تطبيقها، وتدريب الكوادر البشرية، وإعداد السيناريوهات اللازمة، وتكثيف دور الأجهزة الإعلامية للتوعية بالمخاطر والأزمات المختلفة وكيفية الوقاية منها، وتتكون الوحدة من الأقسام التالية:

أ- قسم المعلومات ودعم اتخاذ القرار: يقوم بجمع البيانات والمعلومات، ووضع النظم العلمية لتوظيفها واستخدامها بالشكل المناسب.

- ب- قسم الخبراء والمستشارين: هو فريق غير متفرغ يتم اختياره من بين أساتذة الجامعات ذات الخبرة العالية، وتكون مهمتها دراسة الخطط وإعداد السيناريوهات لإدارة الأزمات.
- ج- قسم الإعلام والعلاقات العامة: يختص بإعداد المواد الإعلامية وعمل الدراسات عن اتجاهات الرأي العام، واستخلاص المؤشرات، وإعداد التقارير الصحفية، والتكفل بالتوعية والإرشاد.
- د- قسم السكرتارية والاتصالات: يعمل على تجهيز وإعداد وسائل الاتصال الحديثة، وتوفير بيانات عن القيادات المحلية والجهات ذات العلاقة.
- هـ- قسم الشؤون المالية: يقوم بعمل الدراسات المالية والاقتصادية اللازمة والتكاليف المحتملة للأزمات والكوارث في حالة حدوثها (مظلوم، 2012، 47).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، وسوف يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أجرى حسن (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة تضم (60) عبارة لجمع البيانات طبقت على عينة تكونت من (457) مشرفاً تربوياً ومعلماً ومساعد مدير. وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة، كما جاءت درجة ممارسة إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية حول درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات النوع، التخصص، المسعى الوظيفي، وسنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز مفهوم إدارة الأزمات داخل البيئة المدرسية.

واستهدفت دراسة عباينة وعاشور (2018) التعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس في جامعات اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت تم اختيارهم باستخدام طريقة العينات الطبقية العشوائية، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة مكونة من (28) عبارة موزعة على خمسة أبعاد (التخطيط في إدارة الأزمة، المعلومات في إدارة الأزمة، الاتصالات في إدارة الأزمة، اتخاذ القرار في إدارة الأزمة، فريق إدارة الأزمة). وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: الاتصالات يليها التخطيط ثم اتخاذ القرار ثم فريق إدارة الأزمة وأخيراً المعلومات. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغيري الكلية والنوع لصالح العلوم الإنسانية والذكور، وعدم فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وأوصت الدراسة بإنشاء فرق متخصصة في إدارة الأزمة في الجامعات تكون مهمتها التعامل مع الأزمات الجامعية وعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب العاملين

في الجامعات عليها، وضرورة زيادة التواصل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة فيما يتعلق بإدارة الأزمة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

وسعت دراسة علي (2015) إلى تحديد واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، والتعرف على الفروق في الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الكلية، المسعى الوظيفي)، والتوصل إلى مقترحات حول الأساليب الإدارية الأفضل لإدارة الأزمات في الجامعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت (52) عبارة موزعة على خمسة مجالات (التخطيط لإدارة الأزمات، عملية الاتصال في الأزمات، أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة لإدارة الأزمات، مدى ولاء العاملين وانتمائهم للجامعة) طبقت على عينة تألفت من (278) فرداً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الأزمات التعليمية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد فروق دالة إحصائية حول درجة إدارة الأزمات التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الآتية (الخبرة، نوع الكلية، المسعى الوظيفي).

واستهدفت دراسة كحيل (2015) وضع نموذج مقترح لتطوير عمليات إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة من مديري مدارس دمشق، كما اعتمدت الدراسة على بعض النماذج من المدارس في الدول المتقدمة التي وضعت خططاً للتعامل مع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها هذه المدارس وكانت ناجحة في إدارتها. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومعلومات تم وضع النموذج المقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في سورية، الذي تضمن إجراءات التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدارس في مجال التخطيط والتنظيم والاتصال من خلال وضع دليل أو بروتوكول لإدارة الأزمات في المدارس، وكيفية التعامل معها.

واستهدفت دراسة الزعبي (2014) التعرف على درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تضمنت (34) عبارة موزعة على خمسة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (37) رئيس قسم. وأظهرت النتائج توافر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في مديريات محافظة إربد بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيري النوع والخبرة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بإنشاء إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة في مديريات التربية والتعليم.

وسعت دراسة (Minnesota Statutes, 2012) إلى جعل نموذج منيسوتا للتعليم سياسة لإدارة الأزمات للمناطق التعليمية والمدارس المستأجرة لمساعدتها في اعتماد سياسة مكتوبة تنظم عملية تخطيط إدارة الأزمات، وتم التعاون بين شعبة (MDE) للمساعدة ومينيسوتا قسم السلامة العامة، وشعبة الأمن الداخلي وإدارة الطوارئ. وقد تم

التركيز فيها على ضرورة التزام كل مجلس إدارة مدرسة بوضع سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات واعتمادها، بالتشاور مع مديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور ووكالات المجتمع المحلي للطوارئ. فالهدف من هذه السياسة هو أن تكون بمثابة دليل للمدارس والمديرين والمعلمين والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي لمعالجة مجموعة واسعة من حالات الأزمات المحتمل وقوعها في المناطق التعليمية.

واستهدفت دراسة (Birkland, 2009) تقييم فاعلية خطط إدارة الأزمات أثناء التعرض لأزمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (6) مدارس ابتدائية متوسطة وثانوية في مدينة ديترويت أمريكا. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم فاعلية خطط إدارة الأزمات الموضوعة في المدارس المشاركة، بالإضافة إلى أن المدارس التي تتعرض لأزمة لا تتعلم من خبراتها السابقة.

وسعت دراسة عبد العال (2009) إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) على ذلك. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (355) مديراً ومديرة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانتين: الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات تكونت من (34) عبارة موزعة على أربعة مجالات (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء)، والثانية خاصة بمدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي المدرسي وتكونت من (28) عبارة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي (85.99%)، ويمارسون أسلوب التعاون بوزن نسبي (85.48%)، ويمارسون أسلوب المواجهة بوزن نسبي (82.87%)، ويمارسون أسلوب الهروب بوزن نسبي (61.98%)، ويمارسون عمليات التخطيط الإستراتيجي بوزن نسبي (84.83%). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية والتخطيط الإستراتيجي، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغيري النوع والمنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة التعليمية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة.

واستهدفت دراسة أحمد (2008) التعرف على واقع إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وعرضت الدراسة واقع الأزمة في التعليم الجامعي الأمريكي وتداعياتها وكيفية تطبيق أسلوب إدارة الأزمة فيه، كما عرضت واقع الأزمة في التعليم الجامعي المصري وتداعياتها وأساليب التعامل معها، وقدمت الدراسة التحليل الثقافي المقارن لموضوع الدراسة بجوانبها المختلفة واستخلاص أوجه الشبه والاختلاف وتفسيرها. وفي ضوء نتائج التحليل المقارن تم الخروج بمقترحات يمكن بها تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري بما يتفق مع واقع المجتمع المصري وظروفه.

وسعت دراسة الزاملي والغنبوصي وسليمان (2007) إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان كما حددها مديروها، والأساليب التي يستخدمونها للتعامل مع هذه الأزمات، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تتضمن (60) عبارة تمثل الأزمات المدرسية تم تطبيقها على عينة تكونت من (275) مدير مدرسة. وأشارت النتائج إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب جاءت في المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وبالنسبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات على مستوى المدرسة فقد لوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة.

وسعت دراسة (Adms& Kristonis, 2006) إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي تعرضت لأزمة في السابق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (6) مدارس متوسطة وثانوية تعرضت لأزمات في الماضي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المدارس التي تعرضت لأزمات سابقة تضع خططاً فاعلة لإدارة الأزمات في المستقبل، وأنه يمكن الاستفادة من تجربة المدارس التي تعرضت لأزمات سابقة في المدارس الأخرى من حيث وضع خطط مستقبلية فاعلة لإدارة الأزمات.

وسعت دراسة (Degnan& Bozeman, 2001) إلى تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسوب للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة في أمريكا. وطبقت الدراسة على مدير إحدى المدارس المتوسطة والمعلمين الذين ينضمون لفريق الأزمات، وتم استخدام المنهج الأنثوجرافي (الحلقي)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، واستخدمت البرمجيات التالية Microsoft Office, Photo suite 111. وتوصلت الدراسة إلى أن تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسوب للتدريب على إدارة الأزمة يمر بخمس مراحل هي: مرحلة ما قبل التدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وموضوعات التدريب، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات في المجالات التالية (البنية التنظيمية للمدرسة، تحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة، تأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الاتصالي، تحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية)، ومرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناءً على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلام عنها، والتصرف الفوري، ومواجهة الموقف، وحل الموقف. ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج، وأخيراً مرحلة التغذية الراجعة لمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج. كما بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسوب له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى.

واستهدفت دراسة (Orifici, 2000) التعرف على دور مديري المدارس أثناء حدوث الأزمة، وتقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدارس وذلك من خلال تشكيل فرق مواجهة الأزمات، وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيسية لمواجهة الأزمات، والعمل على اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس وإغلاقها وإجراء التمرينات والتدريبات الخاصة بالأزمات، كذلك التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي للتعاون معها في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص بمدير المدرسة أثناء الأزمات، ووضع بعض السيناريوهات المهمة لمواجهة الأزمات، واتخاذ مدير المدرسة إجراءات الأمن والسلامة، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، وكانت من أهم الأولويات التي تعمل الشركة على تحقيقها خلال فترة ترميم وتجديد المدرسة مرة أخرى.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية يلاحظ ما يلي:
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مع اختلاف أنواعه.
 - تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية مثل دراسة كلٍّ من: عباينة وعاشور (2018)، علي (2015)، الزعبي (2014)، عبد العال (2009)، أحمد (2008). واستهدفت دراسة حسن (2020) التعرف على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وسعت دراسة (Birkland, 2009) إلى تقييم فاعلية خطط إدارة الأزمات أثناء التعرض لأزمة.
 - توصلت بعض الدراسات إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل جاء بدرجة مرتفعة، مثل دراسة كلٍّ من: حسن (2020)، الزعبي (2014)، وتوصلت بعض الدراسات إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة كلٍّ من: عباينة وعاشور (2018)، علي (2015).
 - أوصت دراسة حسن (2020) بأهمية تعزيز مفهوم إدارة الأزمات، وأوصت دراسة عباينة وعاشور (2018) بإنشاء فرق متخصصة في إدارة الأزمة تكون مهمتها التعامل معها، وعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب العاملين عليها، وأوصت دراسة عباينة وعاشور (2018) بضرورة زيادة التواصل بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة فيما يتعلق بإدارة الأزمة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
 - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض الجوانب منها: التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات، الوصول إلى بعض المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال قائمة المراجع الموجودة في نهاية كل دراسة من هذه الدراسات، ساعدت الباحث في تحديد مصطلحات الدراسة إجرائياً، وقد استفاد الباحث من

هذه الدراسات في الجزء الميداني من الدراسة الحالية عند إعداد الاستبانة وصياغة عباراتها وتحديد واختيار عينة الدراسة، ومناقشة نتائج الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة العاملين في ديوان عام وزارة التربية بدولة الكويت للعام الدراسي 2020/2019م، وتكونت عينة الدراسة من (54) موظفاً، يمثلون مستويات مختلفة من حيث النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة الحالية، ويوضحها جدول (1) التالي.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	42 %77.8
	إناث	12 %22.2
المسمى الوظيفي	مدير	27 %50.0
	مراقب	7 %13.0
المؤهل العلمي	رئيس قسم	20 %37.0
	بكالوريوس	39 %72.2
الخبرة في الوظيفة الحالية	دراسات عليا	15 %27.8
	5-1 سنوات	11 %20.4
	6-10 سنوات	14 %25.9
	أكثر من 10 سنوات	29 %53.7

أداة الدراسة:

هي استبانة تهدف إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت، وتكونت في صورتها الأولية من (32) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، كالتالي: التخطيط (8) عبارات، التدريب (8) عبارات، القيادة والاتصال (8) عبارات، التقويم والمتابعة (8) عبارات. ولكل عبارة خمس استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة).

الخصائص السيكمومترية للاستبانة:

- صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق استبانة إدارة الأزمات بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية في كلية التربية جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال وإدارة الأزمات ككل للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) موظفاً من العاملين في ديوان عام وزارة التربية. ورصدت النتائج في جدول (2) التالي:

جدول (2)
معاملات الارتباط بين كل مجال وإدارة الأزمات ككل

معامل الارتباط	البعد
0.933**	التخطيط
0.974**	التدريب
0.963**	القيادة والاتصال
0.956**	التقويم والمتابعة

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد وإدارة الأزمات ككل للاستبانة مرتفعة وتراوح ما بين (0.943) و(0.968)، ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي.

- ثبات الاستبانة: تم حساب معامل ثبات استبانة إدارة الأزمات عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية ويوضحها جدول (3) التالي.

جدول (3)
معاملات الثبات لمجالات استبانة إدارة الأزمات

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.82	8	التخطيط
0.84	8	التدريب
0.83	8	القيادة والاتصال
0.83	8	التقويم والمتابعة
0.85	32	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائية، وتراوحت معاملات الثبات ما بين (0.82-0.84)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.85)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على

عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض الحكم على واقع إدارة الأزمات يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج، من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبير، متوسط، ضعيف)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (5) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1) = 5 - 1 = 4

وبالتالي طول الفئة = $4 \div 3 = 1.33$ ، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهاية كل فئة، وعليه يكون:

أ- الحد الأدنى = $1 + 1.33 = 2.33$

ب- الحد المتوسط = $2.34 + 1.33 = 3.67$

ج- الحد الأعلى = 3.67 فأكثر، وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (3.68-5) يعني أن واقع إدارة الأزمات كبير.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (2.34-3.67) يعني أن واقع إدارة الأزمات متوسط.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (1.00-2.33) يعني أن واقع إدارة الأزمات ضعيف.

الأساليب الإحصائية:

تم إدخال البيانات من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وإجراء المعالجات التالية:

- التكرارات (Frequencies)، النسبة المئوية (Percentages)، المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test).

نتائج الدراسة وتفسيرها:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ما واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت؟

للتعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، ويوضح ذلك الجداول التالية:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الأزمات ككل

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
البعد الأول: التخطيط	2.44	1.11	1	متوسط
البعد الثاني: التدريب	2.29	0.98	3	ضعيف
البعد الثالث: القيادة والاتصال	2.40	1.01	2	متوسط
البعد الرابع: التقويم والمتابعة	2.14	0.95	4	ضعيف
إدارة الأزمات ككل	2.34	1.01	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن واقع إدارة الأزمات ككل في وزارة التربية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، والانحراف المعياري (1.01)، وجاءت الأبعاد بالترتيب التالي، جاء في الترتيب الأول بُعد التخطيط بمتوسط حسابي (2.44) وبدرجة متوسطة، يليه بُعد القيادة والاتصال بمتوسط حسابي (2.40) وبدرجة متوسطة، ثم بُعد التدريب بمتوسط حسابي (2.19) وبدرجة ضعيفة، وأخيراً بُعد التقويم والمتابعة بمتوسط حسابي (2.14) وبدرجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود تصورات متكاملة لطريقة إدارة الأزمات في وزارة التربية، وغياب الخطط والتصورات المتكاملة حول الآليات والأساليب الإدارية الملائمة لإدارة الأزمات، وأن العاملين في الوزارة لم يتم تأهيلهم للتعامل مع إدارة الأزمات بصورة متكاملة، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية وجود وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عباينة وعاشور (2018) التي أشارت إلى أن ترتيب أبعاد إدارة الأزمات جاءت كالتالي: الاتصالات يليها التخطيط ثم اتخاذ القرار. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل جاءت بدرجة مرتفعة، مثل دراسة كل من: حسن (2020)، الزعبي (2014)؛ كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل جاءت بدرجة متوسطة، مثل دراسة كل من: عباينة وعاشور (2018)، علي (2015). ونظراً لأهمية إدارة الأزمات فقد أوصت دراسة حسن (2020) بأهمية تعزيز مفهوم إدارة الأزمات، وأوصت دراسة الزعبي (2014) بالاهتمام بإنشاء إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة في مديريات التربية والتعليم.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التخطيط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
1	تعد وزارة التربية خطة مسبقة لإدارة الأزمات.	2.39	0.96	4	متوسط
2	تحدد الوزارة تعليمات إدارية وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات.	2.69	1.26	1	متوسط
3	تحرص الوزارة على إيصال الهدف من خطة إدارة الأزمات بشكل واضح لجميع العاملين.	2.30	1.09	7	ضعيف
4	تعتمد الوزارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات.	2.35	1.07	5	متوسط
5	تحرص الوزارة على جمع المعلومات الكافية والدقيقة ذات العلاقة بالأزمات.	2.61	1.07	2	متوسط
6	تشكل الوزارة فرقاً متخصصة لإدارة الأزمات.	2.57	1.16	3	متوسط
7	يتم التأكد من جاهزية الفرق للتعامل مع الأزمات وفقاً للخطة الموضوعية.	2.35	1.15	6	متوسط
8	تطلع الوزارة على التجارب والخبرات العالمية والإقليمية ذات العلاقة للإفادة منها.	2.28	1.11	8	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن البعد الأول الخاص بالتخطيط يتضمن (8) عبارات، وقد جاءت ست عبارات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.35- 2.69) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع إدارة الأزمات التي تشير إلى أنها متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (2) "تحدد الوزارة تعليمات إدارية وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات" بمتوسط حسابي (2.69)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (5) "تحرص الوزارة على جمع المعلومات الكافية والدقيقة ذات العلاقة بالأزمات" بمتوسط حسابي (2.61)، وجاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (4) "تعتمد الوزارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات" بمتوسط حسابي (2.35)، وجاء في الترتيب السادس العبارة رقم (7) "يتم التأكد من جاهزية الفرق للتعامل مع الأزمات وفقاً للخطة الموضوعية" بمتوسط حسابي (2.35). وتشير العبارات السابقة إلى أن التعليمات الإدارية وإجراءات التعامل مع الأزمات في وزارة التربية غير واضحة بدرجة كبيرة بحيث يمكن من خلالها إدارة الأزمات، وأن المعلومات ذات العلاقة بالأزمات غير كافية، كما تشير العبارات السابقة إلى الإجراءات الوقائية التي تتخذها وزارة التربية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات غير كافية لتحقيق هذا الهدف، وأنه نادراً ما يتم التأكد من جاهزية فرق التعامل مع الأزمات، مما يؤكد أهمية إعادة النظر في التخطيط لإدارة الأزمات في وزارة التربية. وقد أوصت دراسة عباينة وعاشور (2018) بإنشاء فرق متخصصة في إدارة الأزمة تكون مهمتها التعامل معها، وعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب العاملين عليها. وأوصت دراسة الزعبي (2014) بالاهتمام بإنشاء إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة في مديريات التربية والتعليم.

كما يتضح من الجدول السابق أنه جاءت عبارتان بدرجة ضعيفة، حيث ترواحت المتوسطات الحسابية للعبارتين ما بين (2.28-2.30) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لواقع إدارة الأزمات التي تشير إلى أنها ضعيفة، وهي العبارة رقم (3) "تحرص الوزارة على إيصال الهدف من خطة إدارة الأزمات بشكل واضح لجميع العاملين" بمتوسط حسابي (2.30) وجاءت في الترتيب قبل الأخير، والعبارة رقم (8) "تطلع الوزارة على التجارب والخبرات العالمية والإقليمية ذات العلاقة للإفادة منها" بمتوسط حسابي (2.28) وجاءت في الترتيب الأخير. وتشير هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية نادراً ما تعمل على إيصال الهدف من خطة إدارة الأزمات بشكل واضح لجميع العاملين، وتهمل الاطلاع على التجارب والخبرات العالمية والإقليمية فيما يتعلق بإدارة الأزمات للاستفادة منها في هذا المجال.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
9	تهتم وزارة التربية بتدريب العاملين على سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات.	2.24	0.89	5	ضعيف
10	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للفرق الخاصة بالأزمات.	2.33	0.99	1	ضعيف
11	تهتم الوزارة بتدريب فرق إدارة الأزمات باستمرار.	2.28	1.04	4	ضعيف
12	تهتم الوزارة بمواكبة البرامج التدريبية لأحداث المستجدات في إدارة الأزمات.	2.28	0.92	3	ضعيف
13	توفر الوزارة قاعدة بيانات متكاملة خاصة بإدارة الأزمات.	2.07	1.01	6	ضعيف
14	تعمل الوزارة على تهيئة العاملين نفسياً للتعامل مع الأزمات.	2.00	0.93	7	ضعيف
15	توفر الوزارة الإمكانيات التقنية والمادية لمواجهة الأزمات.	2.33	1.05	2	ضعيف
16	تخصص الوزارة ميزانية خاصة لمواجهة الأزمات.	1.94	1.03	8	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن البعد الثاني الخاص بالتدريب يتضمن (8) عبارات، وقد جاءت جميع العبارات بدرجة ضعيفة، حيث ترواحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (1.94-2.33) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لواقع إدارة الأزمات التي تشير إلى أنها ضعيفة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (10) "تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للفرق الخاصة بالأزمات" بمتوسط حسابي (2.33)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (15) "توفر الوزارة الإمكانيات التقنية والمادية لمواجهة الأزمات" بمتوسط حسابي (2.33)، وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (12) "تهتم الوزارة بمواكبة البرامج التدريبية لأحداث المستجدات في إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (2.28). وتشير العبارات السابقة إلى أن هناك حاجة ماسة في وزارة التربية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للفرق الخاصة بالأزمات، ومواكبة البرامج التدريبية لأحداث المستجدات في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات التقنية والمادية لمواجهة الأزمات مما

ينعكس إيجاباً على إدارة الأزمات. وقد أوصت دراسة عباينة وعاشور (2018) بعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب العاملين عليها.

وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (14) "تعمل الوزارة على تهيئة العاملين نفسياً للتعامل مع الأزمات" بمتوسط حسابي (2.00)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (16) "تخصص الوزارة ميزانية خاصة لمواجهة الأزمات" بمتوسط حسابي (1.94). ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وعي القادة والمسؤولين في وزارة التربية بطرق التعامل مع الأزمات، وأهمية تهيئة العاملين نفسياً للتعامل معها، وقد انعكس ذلك على عدم وجود ميزانية كافية لمواجهة الأزمات.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة والاتصال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
17	تهتم وزارة التربية بالتواصل المستمر مع فريق إدارة الأزمات.	2.26	0.99	7	ضعيف
18	تسهل الوزارة حصول جميع العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لإدارة الأزمات.	2.41	0.98	5	متوسط
19	تحت الوزارة الإدارات التابعة لها على التعاون والتنسيق فيما بينها لإدارة الأزمات.	2.43	1.06	4	متوسط
20	تتعاون الوزارة مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بالأزمات.	2.44	1.00	2	متوسط
21	تتشاور الوزارة مع جميع الأطراف المشتركة في الأزمات لاتخاذ القرار المناسب.	2.39	0.96	6	متوسط
22	تتخذ الوزارة القرارات المتعلقة بالأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات.	2.19	0.97	8	ضعيف
23	تراعي الوزارة حاجات العاملين والطلبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات.	2.62	1.00	1	متوسط
24	تعقد الوزارة اجتماعات ولقاءات دورية للتعامل مع الأزمات.	2.44	1.08	3	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن البعد الثالث الخاص بالقيادة والاتصال يتضمن (8) عبارات، وقد جاءت ست عبارات بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.39 - 2.62) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لواقع إدارة الأزمات التي تشير إلى أنها متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (23) "تراعي الوزارة حاجات العاملين والطلبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات" بمتوسط حسابي (2.62)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (20) "تتعاون الوزارة مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بالأزمات" بمتوسط حسابي (2.44)، وجاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (18) "تسهل الوزارة حصول جميع العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لإدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (2.41)، وجاء في الترتيب السادس العبارة رقم (21) "تتشاور الوزارة مع جميع الأطراف المشتركة في الأزمات لاتخاذ القرار المناسب" بمتوسط حسابي (2.39). وتشير العبارات السابقة إلى أن وزارة التربية لا تراعي بشكل كافٍ حاجات العاملين والطلبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات مما قد ينعكس سلباً على العاملين والطلبة، كما

تشير العبارات السابقة إلى أن تعاون وزارة التربية مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بالأزمات لا يناسب اتخاذ القرار المناسب لإدارة الأزمات، وأن المعلومات التي يحصل عليها العاملون في الوزارة غير كافية لإدارة الأزمات؛ مما يؤكد أهمية إعادة النظر في القيادة والاتصال فيما يتعلق بإدارة الأزمات في وزارة التربية. وقد أوصت دراسة عباينة وعاشور (2018) بضرورة زيادة التواصل بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة فيما يتعلق بإدارة الأزمة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

كما يتضح من الجدول السابق أنه جاءت عبارتان بدرجة ضعيفة، حيث ترواحت المتوسطات الحسابية للعبارتين ما بين (2.19-2.26) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لواقع إدارة الأزمات التي تشير إلى أنها ضعيفة، وهي العبارة رقم (17) "تهتم وزارة التربية بالتواصل المستمر مع فريق إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (2.26) وجاءت في الترتيب قبل الأخير، والعبارة رقم (22) "تتخذ الوزارة القرارات المتعلقة بالأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات" بمتوسط حسابي (2.19) وجاءت في الترتيب الأخير. وتشير هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية تهمل التواصل المستمر مع فريق إدارة الأزمات، وأنه نادراً ما تتخذ الوزارة القرارات المتعلقة بالأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات، مما ينعكس سلباً على إعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من أثارها السلبية في حالة حدوثها.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التقويم والمتابعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
25	تشجع وزارة التربية المبادرات الذاتية المقدمة عن كيفية التعامل مع الأزمات.	2.09	0.85	4	ضعيف
26	تهتم الوزارة بمعالجة الآثار المترتبة على الأزمات.	2.44	0.95	1	متوسط
27	تهتم الوزارة بإعادة النظر في طريقة اختيار أعضاء فرق إدارة الأزمات.	2.04	0.99	6	ضعيف
28	تنفذ الوزارة عمليات تقييم ومراجعة منظمة لأداء الفرق الخاصة بالأزمات.	2.09	0.88	5	ضعيف
29	تراعي الوزارة أثناء التقييم النجاح أو القصور في إدارة الأزمات.	2.28	1.03	3	ضعيف
30	تولي الوزارة اهتماماً بمعالجة نتائج التقييم.	2.33	0.97	2	ضعيف
31	تضع الوزارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات وتطلعهم عليها.	2.00	1.10	7	ضعيف
32	تربط الوزارة حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم.	1.80	0.86	8	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن البعد الرابع الخاص بالتقويم والمتابعة يتضمن (8) عبارات، وجاءت عبارة واحدة بدرجة متوسطة وهي العبارة رقم (26) "تهتم الوزارة بمعالجة الآثار المترتبة على الأزمات" بمتوسط حسابي (2.44) وجاءت في الترتيب الأول، وتشير هذه العبارة إلى أن وزارة التربية لا تهتم بشكل كافٍ بمعالجة الآثار المترتبة على الأزمات نتيجة عدم فعالية الفرق الخاصة بالأزمات، وعدم تخصيص ميزانية لمواجهتها، بالإضافة إلى أن الإجراءات

الخاصة بإدارة الأزمات في الوزارة غير واضحة، وأن الوزارة تهمل الاطلاع على التجارب العالمية والإقليمية في هذا المجال للاستفادة منها. وقد أوصت دراسة الزعبي (2014) بالاهتمام بإنشاء إشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة في مديريات التربية والتعليم.

كما يتضح من الجدول السابق وأن هناك سبع عبارات جاءت بدرجة ضعيفة، حيث ترواحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (1.80-2.33) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لواقع إدارة الأزمات التي تشير إلى أنها ضعيفة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (30) "تولي الوزارة اهتماماً بمعالجة نتائج التقييم" بمتوسط حسابي (2.33)، وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (29) "تراعي الوزارة أثناء التقييم النجاح أو القصور في إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (2.28). وتشير هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية نادراً ما تهتم بمعالجة نتائج التقييم في إدارة الأزمات نتيجة عدم وعي القادة والمسؤولين بأهمية التقييم ودوره في تحديد جوانب القصور لوضع الخطط المناسبة لعلاجها، لذا تهمل الوزارة أثناء التقييم النجاح أو القصور في إدارة الأزمات.

وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (31) "تضع الوزارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات وتطلعهم عليها" بمتوسط حسابي (2.00)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (32) "تربط الوزارة حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم" بمتوسط حسابي (1.80). وتشير هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية نادراً ما تضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات، ونادراً ما تربط حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم نتيجة عدم وعي القادة والمسؤولين في الوزارة بأهمية التقييم.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

تمت مراجعة فئات كل متغير من المتغيرات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار "ت" (t-Test)، واختبار (One-Way ANOVA) للفروق، واختبار شيفية (Scheffe Test) لمعرفة دلالة الفروق، لجميع أبعاد إدارة الأزمات، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (9)

نتائج اختبار "ت" (t-Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الأزمات وفقاً لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكور	42	19.85	8.4	0.566	52	0.573
	إناث	12	18.41	4.6			
التدريب	ذكور	42	17.42	7.7	0.042	52	0.966
	إناث	12	17.50	4.1			
القيادة والاتصال	ذكور	42	18.88	7.7	0.573	52	0.572
	إناث	12	20.00	5.3			
التقويم والمتابعة	ذكور	42	17.07	7.3	0.143	52	0.849
	إناث	12	16.75	4.2			
إدارة الأزمات ككل	ذكور	42	73.23	30.1	0.086	52	0.932
	إناث	12	72.66	16.3			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات في وزارة التربية وفقاً لمتغير النوع (ذكور- إناث) في إدارة الأزمات ككل وجميع الأبعاد، وأن الفروق في المتوسطات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$. وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف النوع حول واقع إدارة الأزمات ككل والأبعاد ككل على حدة، وقد أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن واقع إدارة الأزمات ككل في وزارة التربية جاء بدرجة ضعيفة، وقد جاء بُعد التخطيط في الترتيب الأول بدرجة متوسطة، يليه بُعد القيادة والاتصال بدرجة متوسطة، ثم بُعد التدريب بدرجة ضعيفة، وأخيراً بُعد التقويم والمتابعة بدرجة ضعيفة، مما يؤكد أهمية وجود وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزعبي (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع مثل دراسة كل من: حسن (2020)، عباينة وعاشور (2018)، عبد العال (2009).

جدول (10)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الأزمات وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط	مدير	27	19.29	8.3	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	109.132 3048.294 3157.426	2 51 53	54.566 59.770	0.913	0.408
	مراقب	7	16.42	4.6						
	رئيس قسم	20	20.95	7.6						
	مجموع	54	19.53	7.7						
التدريب	مدير	27	16.85	6.6	بين المجموعات	18.976	2	9.488		
	مراقب	7	18.00	4.7						

0.833	0.184	51.615	51	2632.357	داخل المجموعات المجموع	8.4	18.05	20	رئيس قسم	
						7.1	17.44	54	مجموع	
0.887	0.120	6.571 54.803	2 51 53	13.143 2794.950 2808.093	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	6.6	18.66	27	مدير	القيادة والاتصال
						5.4	20.00	7	مراقب	
						8.7	19.45	20	رئيس قسم	
						7.2	19.12	54	مجموع	
0.617	0.488	22.871 46.907	2 51 53	45.742 2392.258 2438.000	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	6.4	16.29	27	مدير	التقويم والمتابعة
						4.0	16.28	7	مراقب	
						7.9	18.20	20	رئيس قسم	
						6.7	17.00	54	مجموع	
0.776	0.255	199.344 782.993	2 51 53	398.688 39932.645 40331.333	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	26.7	71.11	27	مدير	إدارة الأزمات ككل
						17.3	70.71	7	مراقب	
						32.1	76.65	20	رئيس قسم	
						27.5	73.11	54	مجموع	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات في وزارة التربية وفقاً لمتغير الخبرة في إدارة الأزمات ككل وجميع الأبعاد، وأن الفروق في المتوسطات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المسعى الوظيفي لديهم معلومات ومعارف بدرجات متقاربة حول واقع إدارة الأزمات ككل في وزارة التربية والأبعاد ككل على حدة، مثل مدى الاطلاع على التجارب والخبرات العالمية والإقليمية ذات العلاقة للإفادة منها، ومدى حرص الوزارة على تخصيص ميزانية لمواجهة الأزمات، ومدى توافر قاعدة بيانات متكاملة خاصة بإدارة الأزمات، ومدى اهتمام الوزارة بالتواصل المستمر مع فريق إدارة الأزمات، بالإضافة إلى مدى وجود معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علي (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسعى الوظيفي، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2020) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.

جدول (11)

نتائج اختبار "ت" (t-Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الأزمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	39	20.97	8.0	2.293	52	*0.026
	دراسات عليا	15	15.80	5.5			
التدريب	بكالوريوس	39	17.97	7.8	1.129	52	0.265
	دراسات عليا	15	16.06	4.3			
القيادة والاتصال	بكالوريوس	39	19.64	8.0	1.025	52	0.311
	دراسات عليا	15	17.80	4.8			
التقويم والمتابعة	بكالوريوس	39	17.61	7.6			

0.148	52	1.465	3.4	15.40	15	دراسات عليا
0.090	52	1.730	30.4	76.20	39	بكالوريوس
			16.2	65.06	15	دراسات عليا

** دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في بعد التخطيط وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- دراسات عليا)، وأن الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس. وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المؤهل بكالوريوس أكثر وعياً من ذوي المؤهل دراسات عليا فيما يتعلق بواقع الممارسات الخاصة ببعد التخطيط لإدارة الأزمات في وزارة التربية مثل مدى حرص الوزارة على تحديد تعليمات إدارية وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات، ومدى حرصها على تشكيل فرقاً متخصصة لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى مدى حرص الوزارة على إعداد خطة مسبقة لإدارة الأزمات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علي (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات ككل في وزارة التربية والأبعاد التالية: التدريب، القيادة والاتصال، التقويم والمتابعة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وأن الفروق في المتوسطات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المؤهل حول الممارسات المرتبطة بإدارة الأزمات فيما يتعلق بالتدريب، والقيادة والاتصال، والتقويم والمتابعة مثل مدى اهتمام الوزارة بمواكبة البرامج التدريبية لأحدث المستجدات في إدارة الأزمات، وتدريب العاملين على سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات، ومدى حرص الوزارة على عقد اجتماعات ولقاءات دورية للتعامل مع الأزمات، وحث الإدارات التابعة لها على التعاون والتنسيق فيما بينها لإدارة الأزمات، وتشجيع المبادرات الذاتية المقدمة لكيفية التعامل مع الأزمات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد العال (2009) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (12)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الأزمات وفقاً لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط	5-1 سنوات	11	18.54	6.1	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	227.388 2930.038 3157.426	2 51 53	113.694 57.452	1.979	0.149
	10-6 سنوات	14	23.00	6.6						
	أكثر من 10 سنوات	29	18.24	8.4						
	مجموع	54	19.53	7.7						
	5-1 سنوات	11	16.00	6.4						

التدريب	10-6 سنوات	14	21.57	6.5	بين المجموعات	321.905	2	160.952	3.524	**0.037
		29	16.00	6.9	داخل المجموعات	2329.429	51	45.675		
		54	17.44	7.1	المجموع	2651.333	53			
القيادة والاتصال	5-1 سنوات	11	18.54	6.3	بين المجموعات	413.060	2	206.530	4.398	**0.017
	10-6 سنوات	14	23.71	5.9	داخل المجموعات	2395.033	51	46.961		
	أكثر من 10 سنوات	29	17.13	7.4	المجموع	2808.093	53			
	مجموع	54	19.12	7.2						
التقويم والمتابعة	5-1 سنوات	11	15.45	6.1	بين المجموعات	137.852	2	68.926	1.528	0.227
	10-6 سنوات	14	19.64	7.1	داخل المجموعات	2300.148	51	45.101		
	أكثر من 10 سنوات	29	16.31	6.6	المجموع	2438.000	53			
	مجموع	54	17.00	6.7						
إدارة الأزمات ككل	5-1 سنوات	11	68.54	22.8	بين المجموعات	4155.471	2	2077.735	2.929	0.062
	10-6 سنوات	14	87.92	25.4	داخل المجموعات	36175.863	51	709.331		
	أكثر من 10 سنوات	29	67.68	28.3	المجموع	40331.333	53			
	مجموع	54	73.11	27.5						

** دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع إدارة الأزمات ككل في وزارة التربية وبعدي التخطيط والتقويم والمتابعة وفقاً لمتغير الخبرة، وأن الفروق في المتوسطات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الخبرة لديهم معلومات بدرجة متقاربة فيما يتعلق بالممارسات المرتبطة بالتخطيط، والتقويم والمتابعة لإدارة الأزمات، مثل مدى اطلاع الوزارة على التجارب والخبرات العالمية والإقليمية في مجال إدارة الأزمات للاستفادة منها، ومدى حرص الوزارة على إيصال الهدف من خطة إدارة الأزمات بشكل واضح لجميع العاملين، ومدى الاهتمام بوضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات، وربط حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم، وقد انعكس ذلك على استجاباتهم على البعدين. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة مثل دراسة كل من: علي (2015)، الزعبي (2014)، عبد العال (2009).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في بعدي التدريب والقيادة والاتصال وفقاً لمتغير الخبرة، وأن الفروق في المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وللكشف عن دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (13)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الأزمات وفقاً لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	5-1 سنوات	10-6 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التدريب	5-1 سنوات	-5.57	0.000	
	10-6 سنوات		5.57**	
	أكثر من 10 سنوات			
القيادة والاتصال	5-1 سنوات	-5.16	1.40	
	10-6 سنوات		6.57**	
	أكثر من 10 سنوات			

** دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية بين ذوي الخبرة (10-6 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) حول التدريب لصالح (10-6 سنوات)، وتوجد فروق بين ذوي الخبرة (10-6 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) حول القيادة والاتصال لصالح (10-6 سنوات). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة (10-6 سنوات) أكثر وعياً من ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) فيما يتعلق بالممارسات المرتبطة بالتدريب، والقيادة والاتصال لإدارة الأزمات مثل مدى حرص الوزارة على تهيئة العاملين نفسياً للتعامل مع الأزمات، وتوفير قاعدة بيانات متكاملة خاصة بإدارة الأزمات، ومدى حرص الوزارة على تدريب العاملين على سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات، ومدى اهتمام الوزارة بالتواصل المستمر مع فريق إدارة الأزمات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2020) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

ما التصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول؟

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول تقديم مجموعة من الآليات قدمها الباحث في ضوء جوانب القصور في واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت، بالإضافة إلى ما قدمته بعض الخبرات الدولية في هذا الصدد وخاصة فيما يتعلق بأمريكا وألمانيا ومصر والسعودية، ويمكن عرضها في النقاط التالية:

أولاً: جوانب القصور في واقع إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت جوانب القصور المستخلصة من نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- نادراً ما تطلع وزارة التربية على التجارب والخبرات العالمية والإقليمية في إدارة الأزمات للاستفادة منها.
- تهمل وزارة التربية إيصال الهدف من خطة إدارة الأزمات بشكل واضح لجميع العاملين.

- لا تهتم وزارة التربية بتدريب العاملين على سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات.
- نادراً ما توفر وزارة التربية قاعدة بيانات متكاملة خاصة بإدارة الأزمات.
- تهمل وزارة التربية هيئة العاملين نفسياً للتعامل مع الأزمات.
- لا تهتم وزارة التربية بالتواصل المستمر مع فريق إدارة الأزمات.
- القرارات المتعلقة بالأزمات لا يتم اتخاذها بعد تحليل دقيق للمعلومات.
- نادراً ما تنفذ وزارة التربية عمليات تقييم ومراجعة منظمة لأداء الفرق الخاصة بالأزمات.
- نادراً ما تهتم وزارة التربية بإعادة النظر في طريقة اختيار أعضاء فرق إدارة الأزمات.
- لا تضع وزارة التربية معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات وتطلعهم عليها.
- تهمل وزارة التربية ربط حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها ما يلي:

- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية في ضوء خبرات بعض الدول.
- العمل على تطوير أساليب إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت للتخلص من أثارها وتجنب حدوثها في المستقبل.
- مساعدة متخذي القرار على رسم خطط مستقبلية لما يجب أن تكون عليه إدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت.
- تقليل الفاقد التربوي الناتج عن سوء الإدارة أثناء وقوع الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت.
- دعم الدراسات الميدانية التي تبحث في موضوع إدارة الأزمات.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

- تتحدد أهم المنطلقات الفكرية للتصور المقترح بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وخبرات بعض الدول، ويمكن إجمال ذلك في الآتي:
- تهدد الأزمات استمرارية المؤسسات وبقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها، كما أنّها تضع صورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع التعامل معها من خلال الإدارة الفعّالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها.

- تمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأساليب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها.
- الأزمات لا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية.
- أغلب قادة المؤسسات التعليمية والتربوية غير مؤهلين للتعامل مع الأزمات بصورة متكاملة، وكذلك لم يتم تطوير التصورات المتكاملة لطريقة إدارة الأزمات داخل هذه المؤسسات.
- تتطلب إدارة الأزمات إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المؤسسة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات في إدارة المؤسسة.

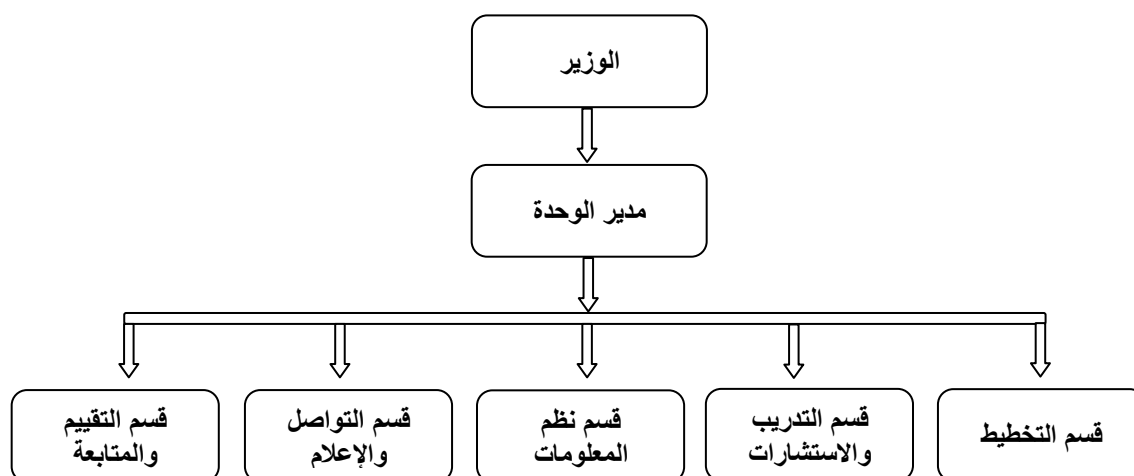
رابعاً: مكونات التصور المقترح:

- يشمل التصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت بما يتضمنه من رؤية ورسالة وأهداف وهيكل ومهام، ما يلي:
- أ- الرؤية: تحقيق مستوى عال من المهارة والكفاءة في إدارة الأزمات في وزارة التربية.
- ب- الرسالة: إنشاء نظام داخلي فعال في وزارة التربية لمواجهة وإدارة الأزمات، وتقليل الفاقد التربوي الناتج عن هذه الأزمات.
- ج- الأهداف:

- وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات وتحديثها بشكل مستمر.
- مواجهة الأزمات عند حدوثها، وتقليل الخسائر المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن.
- إعداد القيادات والكوادر المؤهلة وتدريب الفرق الخاصة بإدارة الأزمات.
- نشر المعرفة والوعي بإدارة الأزمات وأهمية تطبيق إدارة الأزمات في وزارة التربية.
- تقييم الإجراءات المتبعة بعد وقوع الأزمات، والاستفادة منها حتى لا تتكرر مرة أخرى.

د- الهيكل التنظيمي للوحدة:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للوحدة:



شكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة الأزمات

مجلس إدارة الوحدة:

يتكون مجلس وحدة إدارة الأزمات من كلٍ من:

- وزير التربية ووزير التعليم العالي ورئيس مجلس الإدارة.
- نائب الوزير ونائب رئيس مجلس الإدارة.
- وكلاء وزارة التربية كأعضاء.
- مدير وحدة إدارة الأزمات المدير التنفيذي للوحدة.

مهام الوحدة والأقسام التابعة لها:

1- مهام مجلس الإدارة:

- توفير الدعم المالي والمادي واللوجستي، وتذليل كافة المشكلات والتحديات التي تواجهه الوحدة.
- إجراء عمليات مسح لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات، ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تواجه وزارة التربية، وتنفيذ هذه الخطط عند حدوث الأزمات.
- إعداد لائحة تنفيذية لوحدة إدارة الأزمات تبين إجراءات العمل في الوحدة ومختلف أقسامها.
- التواصل مع الجهات ذات العلاقة وتنسيق الجهود والمهام المشتركة، ومتابعة الأحداث أولاً بأول.
- تقييم الأضرار والخسائر الناتجة عن الأزمات.

2- مهام قسم التخطيط:

- الاطلاع على التجارب والخبرات المحلية والأجنبية في إدارة الأزمات.
- إعداد الخطط واللوائح والتقارير والإحصاءات اللازمة لإدارة الأزمات.

- إعداد السيناريوهات اللازمة لمواجهة الأزمات.
 - عمل دراسات للكشف عن الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمات.
 - تقييم ومراجعة الخطط المعتمدة والمنفذة.
- 3- مهام قسم التدريب والاستشارات:
- تحديد الاحتياجات التدريبية لفرق إدارة الأزمات.
 - اقتراح البرامج التدريبية اللازمة لقيادة وحدة إدارة الأزمات والفرق الخاصة بإدارة الأزمات.
 - التواصل مع المدربين ذوي الكفاية المشهود لهم بالخبرة الواسعة في مجال إدارة الأزمات.
 - عقد الورش والدورات التدريبية، وتنظيم المؤتمرات العلمية الخاصة بإدارة الأزمات.
 - استقبال المتطوعين وإعدادهم وتدريبهم وتوزيعهم حسب المهام المختلفة.
- 4- مهام قسم نظم المعلومات:
- إعداد قاعدة بيانات شاملة لوزارة التربية وكافة قطاعاتها، وما تمتلكه من موارد بشرية ومادية وتجهيزات.
 - تزويد الفرق العاملة في الأزمات بالبيانات اللازمة لإدارة الأزمات.
 - تحديث البيانات بشكل مستمر.
 - تخزين البيانات والمعلومات وأرشفتها إلكترونياً، لتكون متاحة وميسرة عند الحاجة إليها.
 - إعداد المعلومات وتبويبها وتجهيزها للمساعدة في اتخاذ القرار للعاملين في الوحدة.
- 5- مهام قسم التواصل والإعلام:
- التواصل مع وسائل الإعلام لتغطية الأنشطة والمهام التي تقوم بها وحدة إدارة الأزمات.
 - التوعية المستمرة بالأزمات المختلفة وكيفية الوقاية منها.
 - توعية فرق الأزمات، والعاملين في وزارة التربية وقطاعاتها المختلفة والمجتمع بالأزمات التي تواجهها الوزارة.
 - عمل الملصقات والمواد الإعلامية اللازمة لنشر الوعي لدى الآخرين بالأزمات.
 - تحقيق الاتصال الفعال داخلياً وخارجياً لأنشطة الوحدة.
- 6- مهام قسم التقييم والمتابعة:
- تقييم الأضرار والخسائر الناتجة عن الأزمات.
 - توثيق الإجراءات والمهام التي حدثت أثناء حدوث الأزمات.
 - إعداد معايير لتقييم أداء العاملين في وحدة إدارة الأزمات.
 - رصد المقترحات وأوجه الاستفادة من الأزمات التي حدثت لتلافي حدوثها مستقبلاً.

— مراقبة وتقييم الأنشطة والمهام لمعالجة الانحرافات بصورة مستمرة.

خامساً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تنفيذ التصور المقترح من خلال تحديد متطلبات التنفيذ، وإجراءات التنفيذ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

يلي:

1- متطلبات التنفيذ:

تشمل تغيير معتقدات وأفكار العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت لتقبل ثقافة التغيير التي تهدف إلى إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، بما ينعكس إيجاباً على التخلص من آثار الأزمات وتجنب حدوثها في المستقبل.

2- إجراءات التنفيذ:

يمكن تنفيذ التصور المقترح من خلال الإجراءات التالية:

- إقناع جميع العاملين والمسؤولين في وزارة التربية بأهمية تطوير منظومة العمل الحالية داخل الوزارة.
- تحويل التصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية إلى آلية عمل يقوم مسؤولي وزارة التربية بتنفيذها وفقاً للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ربط المكافأة والحوافز للعاملين في وزارة التربية بتنفيذ التصور المقترح.
- منح القادة والمسؤولين في وزارة التربية المزيد من الاستقلالية الإدارية والمالية التي تمكنهم من حسن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة.
- أن تتوافر في وزارة التربية نظم معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات.
- أن تهتم وزارة التربية بتدريب العاملين على سيناريوهات محتملة للتعامل مع الأزمات.
- أن توفر وزارة التربية قاعدة بيانات متكاملة خاصة بإدارة الأزمات.
- أن تهتم وزارة التربية بتهيئة العاملين نفسياً للتعامل مع الأزمات.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات.
- أن تنفذ وزارة التربية عمليات تقييم ومراجعة منظمة لأداء الفرق الخاصة بالأزمات.
- أن تهتم وزارة التربية بإعادة النظر في طريقة اختيار أعضاء فرق إدارة الأزمات.
- أن تضع وزارة التربية معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات وتطلعهم عليها.
- أن تهتم وزارة التربية بربط حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم.
- أن يتمتع القادة والمسؤولين في وزارة التربية بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط.

- أن تنسجم أهداف وزارة التربية بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات بيئتها.
- أن تعزز أهداف وزارة التربية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب.
- أن يحفز القادة والمسؤولون في وزارة التربية التزام أفرادها بتحقيق الرؤية المنشودة.
- أن يعقد القادة والمسؤولون في وزارة التربية اجتماعات دورية لتقييم الوضع في الوزارة.

سادساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن توضيح معوقات تنفيذ التصور المقترح كما يلي:

- الإحباط واليأس لدى الموظفين نتيجة تجارب فشل سابقة للإصلاح والتغيير.
- الحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.
- عدم وصول ثقافة إدارة الأزمات إلى وزارة التربية.
- عدم توافر متطلبات تطبيق إدارة الأزمات في وزارة التربية.
- خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات الإصلاح والتطوير.
- سوء العلاقات بين الموظفين والقائمين على تنفيذ الإصلاح.
- سيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي في العمل.
- عدم توافر إرادة جادة تسعى لإحداث الإصلاح من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة الإصلاح ومسوغاته.
- عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة وفلسفة محددة للقادة والمسؤولين في وزارة التربية حول الإصلاح.
- عدم مشاركة العاملين في وزارة التربية في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
- عدم وجود قنوات اتصال وتواصل بين إدارات وزارة التربية والمسؤولين والمناطق التعليمية وغيرها، لبحث التحديات التي تواجهها وسبل حلها.
- عدم توافر المناخ الملائم للإصلاح والتغيير من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- عدم قدرة القادة والمسؤولين في وزارة التربية على التخطيط لمواجهة الأزمات وسرعة تنفيذها.
- عدم قدرة القادة والمسؤولين في وزارة التربية على تعديل ممارساتهم الإدارية لتحقيق الإصلاح المنشود.
- عدم وصول ثقافة التغيير والإصلاح إلى القادة والمسؤولين في وزارة التربية.
- العقوبات الإدارية كالبيروقراطية ومراكز القوى المعارضة للإصلاح.
- ميل العاملين والمسؤولين في وزارة التربية إلى الانغلاق وعدم التغيير والإصلاح.

- ندرة الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات الإصلاح.
- نقص الصلاحيات الممنوحة للقيام بالتطوير والإصلاح المنشود.
- سابعاً: آليات التغلب على المعوقات:
- يمكن توضيح آليات التغلب على المعوقات كما يلي:
- نشر ثقافة إدارة الأزمات في وزارة التربية.
- نشر ثقافة الإصلاح بين العاملين في وزارة التربية.
- توعية العاملين في وزارة التربية بأهمية الإصلاح ودوره في مواكبة التغيرات التي يشهدها العصر الحالي، ودوره في نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- التأكيد على أهمية العلاقات بين جميع العاملين في وزارة التربية والقائمين على إدارة الأزمات.
- توفير متطلبات إدارة الأزمات في وزارة التربية.
- رصد الحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين في وزارة التربية على المشاركة في إدارة الأزمات.
- إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للقادة والمسؤولين في وزارة التربية، وزيادة هذه الصلاحيات بما يناسب إدارة الأزمات.
- تدريب القادة والمسؤولين في وزارة التربية على الابتكار والإبداع في العمل.
- توعية القادة والمسؤولين في وزارة التربية بأهمية تعديل ممارساتهم الإدارية بما يناسب تحقيق الإصلاح المنشود.
- التأكيد على توافر إرادة جادة تسعى لإحداث الإصلاح من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة الإصلاح ومسوغاته.
- توفير المناخ الملائم لإدارة الأزمات في وزارة التربية من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.
- ضرورة وجود قنوات اتصال وتواصل بين إدارات وزارة التربية والمسؤولين والمناطق التعليمية وغيرها، لبحث التحديات التي تواجههم وسبل حلها.
- تدريب القادة والمسؤولين في وزارة التربية على التخطيط لمواجهة الأزمات وسرعة تنفيذها.
- تدريب القادة والمسؤولين في وزارة التربية على كيفية إدارة الأزمات.
- دراسات وبحوث مقترحة:
- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من البحوث والدراسات المقترحة كما يلي:

- إجراء دراسات وبحوث حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية.
- إجراء دراسات وبحوث حول فعالية اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- إجراء دراسات وبحوث حول متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو خليل، محمد. (2001). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، *مستقبل التربية العربية*، 7(21)، 259-318.
2. أبو قحف، عبد السلام. (2002). *الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
3. أحمد، إبراهيم. (2001). *إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي*. الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
4. أحمد، منى عبد المنعم محمد. (2008). *إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
5. الأعرجي، عاصم ودقاسمة، مأمون. (2000). *إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الإدارة العامة*، عمان، 39(4)، 722-767.
6. البزاز، حسن. (2001). *إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
7. جاد الرب، سيد. (2010). *الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية*. الإسمايلية: الدار الجامعية.
8. الحريري، محمد سرور. (2012). *إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. حسن، حنين محمود منجد. (2020). *فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
10. الخضير، محسن. (2002). *إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف*. ط2، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
11. الخضير، محسن. (2003). *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية*. ط2، القاهرة: مكتبة مدبولي.
12. الزامل، علي والغنبوصي، سالم وسليمان، سعاد. (2007). *الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(3)، 64-84.

13. الزعبي، ميسون طلاع. (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، *دراسات العلوم التربوية*، 41(1)، 379-397.
14. الزواهره، عبد الغفور. (2001). العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة ال البيت، الأردن.
15. السعيد، هاني (2011). *اتجاهات إدارية حديثة*. ج3، القاهرة: مطبعة العشري.
16. الشعلان، فهد أحمد. (2002). *إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات*. ط2، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
17. الشمري، غربي بن مرجي. (2010). أنموذج مقترح لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية، كلية التربية-جامعة الجوف، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر*، (7)، 89-57.
18. الشوبكي، مازن وأبو أمونا، يوسف بادا، وائل. (2016). أثر التوجهات الإستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، *المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر*، غزة، خلال الفترة 5-6 نوفمبر.
19. صادق، أمينة. (2002). *إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
20. الصباغ، زهير (1997). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، *المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، مصر*، خلال الفترة 7-10 ديسمبر.
21. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). *مفاهيم إدارية جديدة*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
22. طه، دسوقي، وأحمد، حسن. (2015). *دليل وحدة إدارة الأزمات والكوارث*. جامعة 6 أكتوبر، مصر.
23. الطيب، حسن أبشر. (2000). *إدارة الكوارث*. لندن: ميدلايت المحدودة.
24. عباينة، سعيد محمد وعاشور، محمد علي. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(3)، 715-742.
25. عبد العال، رائد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
26. عبد العال، رائد فؤاد. (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
27. عبد الله، عادل خير الله. (2003). إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، *مجلة مستقبل التربية*، 9(30)، 274-247.
28. العجمي، محمد. (2008). *إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

29. العزاوي، نجم. (2010). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات، الفرص، الآفاق"، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، خلال الفترة 11-13 مارس.
30. علي، نايفه. (2015). واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها، جامعة تشرين.
31. العماري، عباس. (2003). إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
32. عودة، رهام راسم. (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
33. فريد، كريمان وعجوة، علي. (2005). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة: عالم الكتب.
34. كحيل، أمل. (2015). أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة دمشق، 31(2)، 203-257.
35. ماهر، أحمد. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
36. مجمع اللغة العربية. (1999). المعجم الوجيز. القاهرة: طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم.
37. محمد، علي محمود ومحمود، نورا حسن. (2017). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها- دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 39(2)، 239-260.
38. مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي.
39. مظلوم، محمد جمال الدين. (2012). مواجهة الكوارث الطبيعية، إدارة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
40. المهدي، سوزان ووهيبه، حسام. (2002). الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، مصر، 4(26)، 35-72.
41. مهنا، نصر. (2008). إدارة الأزمات والكوارث. الإسكندرية: دار الفتح الهندسية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

42. Adms, C.& Kristonis, W. (2006). An analysis of secondary schools: Crisis Management preparedness, *National Journal for publishing and mentoring Doctoral students Research*, 1 (1), 1-20.

43. Bahadi, S; Naim, K. & Ali, U. (2008). Perspectives on crisis management in European union countries; United Kingdom, Spain and Germany, *European, Journal of Economic and Political Study*, (8), 17-37.
44. Birkland, T. (2009). Disasters, lessons learned and fantasy documents, *Journal of contingencies and crisis management*, 17(30), 23-47.
45. Booth, S. (2003). *Crisis Management Strategy*, New York: Routledge.
46. Coombs, T. (2007). A protecting organisation reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163 –176.
47. Degnan, E.& Bozeman, W. (2001). An investigation of computer based simulations for school crisis management, *Journal of school leadership*, 11, 296-312.
48. Dubrovski, D. (2004). Peculiarities of Management a company in crisis, *Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (5), 87-112.
49. Hale, J., (2005). Crisis response communication challenges, *Journal of Business Communication*, 2(42), 204-229.
50. Jia, N. & Holly, M. (2011). Crisis management in higher education; What have we learned from Virginia tech? *Advances in Developing Human Resources*, 11, 552-572.
51. Ludwig, E., (2005). How to prepare for your inevitable crisis, *American Banker*, 34(170), 1006-1031.
52. Minnesota Department of Education Model Crisis Management Policy (2012). *Model Crisis Management Policy - Minnesota Department of education*, Available online at: state.mn.us/mdeprod/idcplg.
53. Orifici, J.M. (2000). Developing an effective crisis management plan: the role of a project manager, *school business affairs*, 66(9).
54. Richard, G.& Ronald, J. (2001). *Emergency Planning for Maximum Protection*. New York: Butterworth – Heinemann.