



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت

إعداد

عيسى منهل عيسى القلاف

إشراف

أ.د/ علي عبدربه حسين

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية لشئون  
الدراسات العليا والبحوث كلية التربية -  
جامعة المنصورة

أ.د/ محمد حسنين العجمي

أستاذ أصول التربية وعميد  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٠ - أكتوبر ٢٠٢٢

## واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت

عيسى منهل عيسى القلاف

### المستخلص باللغة العربية

هدفت البحث الحالي الكشف عن واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت وذلك من خلال: التعرف على الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية، وتحديد متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف وجود خطة مسبقة بوزارة التربية لإدارة الأزمات التعليمية، ندرة وضع الوزارة خطة للإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات التعليمية، ضعف مراجعة وتحديث خططها لمواجهة الأزمات باستمرار، ضعف تدريب العاملين على السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات، قلة لوزارة بتدريب فرق العمل بإدارة الأزمات بشكل دوري، قلة استعانة الوزارة بالخبراء المتخصصين في إدارة الأزمات عند تدريب فرق إدارة الأزمات، ضعف اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات، قلة توفير قاعدة بيانات لتسهيل حصول العاملين على المعلومات التي تحتاجونها في إدارة الأزمات، قلة تحفيز الوزارة الإدارات التابعة لها على التنسيق والتعاون فيما بينها عند إدارة الأزمات، ضعف ربط حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم، قلة اهتمام بمعالجة نتائج التقييم بشكل مستمر وفعال، قلة تقييم أداء فرق إدارة الأزمات بشكل مستمر، ومن أهم متطلبات إدارة ت التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، الأهتمام بنشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين، أن تحرص الوزارة على تحديد مكامن الخطر المتعلق بالأزمة، أن توفر الوزارة غرفة عمليات لإدارة التعليمية داخل الوزارة، أن تستعين بخبراء للتدريب في مجال إدارة الأزمات، أن تدرب مديري المدارس على الأساليب العلمية الحديثة في التعامل مع الأزمات التعليمية، أن تدعم سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات، التنسيق مع الهيئات والمؤسسات الموجودة في المجتمع المحلي كأجهزة الشرطة والإطفاء عند التعامل مع الأزمات التعليمية، العمل على توفير نظام إلكتروني متكامل من البيانات والمعلومات داخل الوزارة لإدارة الأزمات، تحديد مسئول منخصص داخل كل مدرسة للاتصال بالإدارات العليا عند التعامل مع الأزمات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات - إدارة الأزمات - وزارة التربية.

---

---

**Abstract:**

The current research aimed to reveal the reality of educational crisis management in the Ministry of Education in the State of Kuwait, through: identifying the theoretical foundations for managing educational crises, and determining the requirements for managing educational crises in the Ministry of Education in the State of Kuwait. The most important ones: The lack of a prior plan in the Ministry of Education to manage educational crises, the scarcity of the ministry developing a plan for preventive measures to prevent the occurrence of educational crises, the weakness of constantly reviewing and updating its plans to confront crises, the weak training of workers on possible scenarios to deal with crises, the lack of the ministry's interest in training work teams in crisis management periodically, Lack of the Ministry's use of experts specialized in crisis management when training crisis management teams, poor decision-making related to crisis management after careful analysis of the information, Lack of a database to facilitate workers' access to the information they need in crisis management, lack of motivation of the ministry and its affiliated departments to coordinate and cooperate with each other when managing crises, weakness of linking incentives and rewards for crisis management workers to evaluation results, lack of interest in addressing evaluation results on a continuous and effective basis, Lack of evaluation of the performance of crisis management teams on a continuous basis, and one of the most important requirements for managing educational crises in the Ministry of Education in the State of Kuwait, Interest in spreading the culture of dealing with crises among employees, that the ministry is keen to identify the dangers related to the crisis, that the ministry provide an operation room to manage educational crises within the ministry, that it employ experts for training in the field of crisis management, that it trains school principals on modern scientific methods in dealing with Educational crises, to support the rehabilitation and training policies provided in the field of crisis management, Coordination with bodies and institutions in the local community, such as police and firefighting agencies when dealing with educational crises, working to provide an integrated electronic system of data and information within the ministry for crisis management, designating a specialized official within each school to contact higher administrations when dealing with educational crises

*Key Words:* Requirements, Crisis Management, Ministry of Education.

**الإطار العام للبحث:**

**مقدمة البحث:**

فى ضوء ما يشهده العصر من إنفجار معرفي وتكنولوجي، ومايفرضه من تغييرات متلاحقة على البيئة التعليمية والثقافية للمجتمعات، فإن دول العالم إتجهت للعمل على المشاريع الاستراتيجية والتنمية بعيدة المدى، بهدف الإنتقال النوعي نحو الإقتصاد المعرفي والرقمي، بما يضمن للأجيال القادمة القدرة على مجارات متطلبات سوق العمل المتغيرة بتسارع كبير،

---

والإسهام في التطور الاقتصادي للدولة، وإيجاد فرص وظيفية، وبالتالي الإستثمار بهم ك رأس مال بشري.

وعند النظر لرؤية الكويت ٢٠٣٥ وركائزها السبع، نرى أن العنصر البشري ركيزة أساسية من ركائز الرؤية، فالركيزة الثالثة "رأس مال بشري إيداعي عبر إصلاح نظام التعليم لإعداد الشباب بصورة أفضل؛ ليصبحوا أعضاء يتمتعون بقدرات تنافسية إنتاجية لقوة العمل الوطنية" (الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط، ٢٠١٩)، فالعنصر البشري هو الإستثمار الحقيقي للدولة وعمادها، وعند النظر إلى المؤسسات التي يقع على عاتقها تنمية العنصر البشري وإعداده على التكيف مع كافة التطورات والمتغيرات العالمية، فإن المؤسسة التعليمية والمتمثلة في وزارة التربية في دولة الكويت تأتي على رأس تلك المؤسسات.

والنظام التعليمي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الأنظمة الأخرى فهو يتعرض للعديد من التحديات والعديد من الأزمات المختلفة في مكوناته وعناصره، فهناك العديد من الأزمات تتعلق بالبيئة المدرسية وتجهيزاتها ومتطلبات نجاحها، وهناك أزمات تتعلق بالعناصر البشرية من المعلمين وإعدادهم وتدريبهم، وأزمات تتعلق بزيادة أعداد المتعلمين في الفصل الواحد، وإن هذه الأزمات بشتى أنواعها وصورها ومستوياتها تتطلب التدخل السريع لمواجهتها وعمل الإجراءات اللازمة لتخفيف تداعيتها وإجراء الدراسات العلمية المستقبلية، ولكي تواجه المؤسسات التعليمية مسؤولياتها في تحقيق المشاريع التربوية، التي تهدف إلى التوسع الكمي والكيفي، وإحتلال مراكز متقدمة في المسابقات العلمية الدولية، وتحقيق نتائج مرضية في الإختبارات الدولية، فإنها بحاجة لإستحداث وحدات قادرة على مواجهة متطلبات الإصلاح، والتنبؤ بالمشكلات التي قد تعيق تنفيذ المشاريع التنموية، وتذليل العقبات أمام العاملين في الميدان التربوي، وتدريبهم على تجاوز تلك العقبات، وتحسين جودة الإتصال مع مراكز صنع القرار التربوي، لذا أصبح لزاماً عليها تطوير قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها. (الحجوري، ٢٠٢١: ١٢٩)

وأدت التغييرات المتلاحقة في بيئة المؤسسات التعليمية إلى ظهور العديد من الأزمات التي ألفت بظلالها على الأداء وجودة الخدمات والمنتج التعليمي الذي تقدمه هذه المؤسسات مما أوجب معه ضرورة وضع خطط لمواجهة هذه الأزمات، وتكمن خطورة الأزمة التعليمية لارتباطها بشريحة كبيرة من أفراد المجتمع (المتعلمين) كما أن التعامل التقليدي مع الأزمات يترتب عليه خسائر مادية وبشرية ونفسية واجتماعية كبيرة، وكذلك تؤدي إلى تهديد الأهداف السياسية للمؤسسات التربوية مما يؤثر على استمرار المؤسسة التربوية وبقائها، كما أن

---

المؤسسات التعليمية القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهتها هي الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفاعلية وسرعة أكثر من غيرها، لذا أصبح لزاماً عليها تطوير قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها. (حسن، ٢٠٠٨: ٢١٦)

ويعتبر علم إدارة الأزمات أحد العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، فهو علم مختلف في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى مستقل بذاته يختص بالأزمات والكوارث، وأضحى معترفاً به بشكل كبير في كافة أنحاء العالم؛ نظراً لأهميته بما يتضمنه من كم معرفي وتقني لإرشاد الجهود المتعلقة بإدارة الأزمة ومواجهتها والسيطرة عليها، لذا فقد أولته الدول ما يستحقه من عناية في النظرية والتطبيق من حيث التنبؤ والتخطيط والوقاية والعلاج، وابتكار الوسائل والأساليب المناسبة التي ترتقي بفاعليته في التعامل مع الأزمات. (الحضرمي، ٢٠٢٢: ٦٢٩)

وتعتمد إدارة الأزمة على نوع وحجم التهديد، فمثلاً، الأزمة الاستراتيجية، تختلف عن التحديات الإجرائية أو التكتيكية، التي تواجه القيادة في الظروف العادية، فالإلى جانب محاولة التقليل من أضرارها الاجتماعية والسياسية، يصبح على القيادة مهمة إعادة الثقة في قدرة النظام على مواجهة أى أزمات جديدة في المستقبل. (Arjen, 2005: 4)

وتمثل التوجهات الاستراتيجية فلسفة المؤسسات في تحديد اتجاهاتها وتطلعاتها بشكل واضح وبما ينسجم مع قدراتها وإمكاناتها الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، وكذلك تحديد الممارسات الإدارية والخيارات الاستراتيجية بالشكل الذي يتوافق مع توجهاتها، ولذا يحتاج التعليم أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً، سعياً للتميز والمنافسة وأمام تلك التحديات، أضحت القيادة التقليدية بالمؤسسة التعليمية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها، غير قادرة على مواجهة متطلبات التغيير والذي يعد السمة المميزة لذلك العصر، الأمر الذي فرض اللجوء إلى مدخل التوجه الإستراتيجي، لأنه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، والفرص والمخاطر التي تتعرض لها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تقود المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها، وتوفير ظروف أفضل تساهم في تحقيق هذه الأهداف. (أبو قحف، ٢٠٠٩: ١١٧)

## مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وبدايات القرن الحادى والعشرين، ضغوط وتحديات متعددة تتمثل فى بعض الصعوبات والمشكلات والأزمات التى تؤثر على مستوى العملية التعليمية، وأداء الأنظمة الفرعية المكونة لنظام التعليم بما فيها الإدارة المدرسية والمناطق التعليمية، وظهور أنماط عديدة من الأزمات التعليمية بمدارس التعليم العام فى الكويت، وكان لتلك الأزمات تداعيات سلبية على عدم استقرار وأهداف العملية التعليمية داخل المدارس، الأمر الذى يحتم على المؤسسات التعليمية وإدارتها اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة تلك الأزمات التعليمية، وقد عمق من هذه المشكلة غياب الهياكل التنظيمية والاستراتيجية والتصورات المحددة لإدارة تلك الأزمات، كما أكدت العديد من الدراسات منها دراسة (المطيرى، ٢٠١٢) ودراسة (بطاح، ٢٠١٦) ودراسة (الشمري، ٢٠١٧) على وجود قصور فى التعامل مع الأزمات التعليمية وضعف جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات، وقلة تدريب مديري المدارس بكافة مراحلها المختلفة ومديريات التربية على كيفية إدارة الأزمات التعليمية، وغياب التخطيط لإدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية فى دولة الكويت، وعلى ضوء ماسبق ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالي:

### ما واقع إدارة الأزمات التعليمية فى وزارة التربية بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هى:

- ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية؟
- ما واقع إدارة الأزمات التعليمية فى وزارة التربية بدولة الكويت؟
- ما متطلبات إدارة الأزمات التعليمية فى دولة الكويت؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالى إلى:

- معرفة الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية.
- والكشف عن واقع إدارة الأزمات التعليمية فى وزارة التربية بدولة الكويت.
- وتحديد متطلبات إدارة الأزمات التعليمية فى دولة الكويت.

### منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويحجب عن أسئلته العلمية استخدم المنهج الوصفي لاستعراض الملامح النظرية لإدارة الأزمات والكشف عن واقع إدارة الأزمات التعليمية فى وزارة التربية

بدولة الكويت، حيث يستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك.

#### مصطلحات البحث:

أركز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

#### (١) إدارة الأزمات: (Crisis Management)

تعرف إدارة الأزمات التعليمية في هذا البحث بأنها الأسلوب الإداري الذي تنتهجه إدارة المؤسسات التعليمية والذي يعتمد على عمليات التخطيط المسبق والتنظيم الفعال والتدريب على التنبؤ بالأزمات ومواجهتها والتقليل من الأضرار الناجمة عنها، والتي تؤثر سلباً على الأداء داخل وزارة التربية في دولة الكويت وتحقيق أهداف رؤية الكويت ٢٠٣٥ في الجانب التعليمي.

#### الدراسات السابقة:

١- درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا" (العجمي، ٢٠٢١):

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي المدارس فيها، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين وفقاً لمتغيرات ( الجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٤) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة تكونت من جزأين؛ اشتمل الجزء الأول منها على بعض المتغيرات الديموغرافية، واشتمل الجزء الثاني منها على (٤٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (التخطيط، نظام الاتصالات، المهارات القيادية، فريق العمل)، وبعد تجميع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (الجنس) في جميع المجالات عدا التخطيط)، والمؤهل العلمي (في جميع المجالات عدا المهارات القيادية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء التخطيط.

---

٢- "واقع التخطيط لإدارة الأزمات التي تواجه إدارات التعليم خلال جائحة كورونا في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" (العدواني، ٢٠٢٢):

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط لإدارة الأزمات التي تواجه إدارات التعليم خلال جائحة كورونا في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة مكونة من (٣٠) عبارة موزعة على ثلاثة محاور الأول هي: خطة استشعار الأزمة، خطة الوقاية من الأزمة، خطة التعامل مع الأزمة؛ وتم توزيعها على عينة مكونة من (١٥٠) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية تابعين لوزارة التربية في دولة الكويت، وبعد تطبيق الاستبيان وتجميع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى:

- أن واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حقق درجة مرتفعة.

- كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ولمتغير المؤهل الأكاديمي لصالح حملة الدكتوراه.

٣- "درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس" (أبوكرش، ٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، الكشف عن دلالات الفروق في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة جرى تطوير استبانة مكونة من (٣٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (الشعور باحتمال حدوث الأزمة، الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، استعادة التوازن والنشاط، التعليم وتقييم التجربة)، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٣٣) معلماً ومعلمة، وبعد تجميع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس جاء بدرجة مرتفعة فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٧٠).



- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

#### ٤- "معوقات إدارة الأزمات في جامعة تبوك وسبل التغلب عليها" (الحضرمي، ٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التنظيمية والمادية والبشرية في إدارة الأزمات في جامعة تبوك وسبل التغلب عليها، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٥٢) عبارة موزعة على محورين الأول لقياس معوقات إدارة الأزمات في جامعة تبوك، والمحور الثاني لقياس السبل والمقترحات للتغلب على معوقات إدارة الأزمات في جامعة تبوك، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية: (وكلاء الجامعة، والعمداء، ووكلائهم) بجامعة تبوك، والبالغ عددهم (١٠٢) قائد وقائدة، وبعد تجميع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود معوقات لإدارة الأزمات في جامعة تبوك بمستوى مرتفع، وذلك بشكل عام؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٧٣).

- جاءت الأبعاد الثلاثة لمعوقات إدارة الأزمات ضمن المستوى المرتفع؛ حيث جاءت المعوقات البشرية في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، تلتها في الترتيب الثاني المعوقات التنظيمية، بمتوسط حل حسابي (٣,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، وجاءت المعوقات المادية والتقنية في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٨٦).

#### الاطار النظري للبحث:

ويمكن عرض هذا الاطار من خلال المحاور التالية:

#### أولاً: مفهوم إدارة الأزمات التعليمية.

مر استخدام كلمة أزمة في الكثير من التطورات بداية من القرن السادس عشر (أبوفارة، ٢٠٠٩: ٢١)، فكلمة أزمة في معاجم اللغة تعنى الشدة والقحط، و(أزم) عن الشئ أمسك عنه، كما تدل كلمة الأزمة وجمعها أزمات على الشدة والضيق كالحديث عن أزمة اقتصادية أو أزمة سياسية، وهى تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير، ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، كما يأتي المصطلح "أزوم" وهو الطريق الضيق بين جبلين. (المنجد، ١٩٩٤: ١٠)

---

وأزم: عض عليه وأزم أزمًا: أمسك عن المطعم والمشرب، وأزم الزمان اشدد بالقحط والأزمة اسم منه والمأزوم الطريق الضيق بين الجبلين. (المقرئ، ١٩٨٧: ٥)

ويعرفها قاموس أكسفورد Oxford بأنها اللحظات والأوقات الصعبة، التي ينتج عنها تتغير كبير في الأوضاع وتسوء فيها الأمور ومن ثم قد تبدأ في التحسن. ( Oxford word (power, 2011: 190

ويمكن تعريفها بأنها "تهديد أو خطر متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية إتخاذ القرار، أو هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة وأيضاً توقف الأحداث في المؤسسة واضطراب العادات ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن". (عبدالرحمن، ٢٠١٠: ٧)

وتعرف أيضاً بأنها "موقف صعب يؤثر في المجتمع في ظل وجود نقص في الإمكانيات المتاحة ، مما يستدعي مضاعفة الجهود والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث عن أفضل البدائل لمواجهة ذلك الموقف الصعب". (الهاجري، ٢٠٢٠: ٢٢٠)

وإدارة الأزمات هي "إدارة خاصة متكاملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل وفق نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق إدارة الأزمة، ومن ثم تطبيق الحل الصحيح بكل ثقة وفق خطة مرسومة". (الحريري، ٢٠١٣: ٤٣)

كما يعرفها قاموس اكسفورد على أنها كل ما يجب توافره وتنفيذه على المستوى المادى والمستوى الإدارى والمستوى البشرى وذلك من أجل تأكيد نجاح إدارة الأزمات داخل المؤسسة. (Oxford,1995: 357)

وتعرف إدارة الأزمة على أنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل". (العجمي، ٢٠٠٨: ٢٤٤)

ومن خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث إدارة الأزمات التعليمية بأنها الأسلوب الإدارى الذى تنتهجه إدارة المؤسسات التعليمية والذى يعتمد على عمليات التخطيط المسبق

---

والتنظيم الفعال لمواجهة الأزمات التي تواجه تلك المؤسسات للتقليل من الأضرار الناجمة عنها، والتي تؤثر سلباً على الأداء داخل هذه المؤسسات وعدم تحقيق الأهداف المنشودة منها.

**ثانياً: أهداف إدارة الأزمات التعليمية.**

توجد لإدارة الأزمات التعليمية مجموعة من الأهداف والتي يمكن عرضها على النحو التالي: (الصيرفي، ٢٠٠٨: ٤١)

### ١. أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

- أ- تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالية للظروف والمتغيرات المتسارعة للأزمة، بهدف درء أخطارها قبل وقوعها.
- ب- وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف.
- ج- محاولة منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.
- د- تحليل أنواع الأزمات والمخاطر لتصنيفها: (الكوارث "القدرية" ويتم التعامل معها بإستراتيجية رد الفعل، والكوارث التي من صنع الإنسان فإنه يمكن الحيلولة دون وقوعها وإتباع سياسة المبادرة).
- هـ- وضع تصور عام ومبدئي لكيفية مواجهة الأزمات.
- و- محاولة وضع آلية للتنبؤ بالأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

### ٢. أهداف أثناء حدوث الأزمة ومنها:

- أ- التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليل أضرارها.
- ب- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة، للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة، وفي أسرع وقت ممكن بكفاءة عالية.
- ج- تحسين عملية الاتصال ومحاولة إيصال الرسائل في الوقت المحدد.
- د- تدعيم التعاون بين فرق إدارة الأزمات ومركز إدارة الأزمة.
- هـ- التغلب على أي مشكلة أو سبب من شأنه تعطيل العمل وإنجاز المهام.

### ٣. أهداف ما بعد الأزمة ومنها:

- أ- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- ب- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدأ من بداية ظهورها مروراً بطريقة التعامل معها انتهاء باختفائها.
- ج- إعداد التقارير حول ما تم إنجازه وبيان نقاط القوة والضعف في المواجهة.

- د- تضمين المقترحات في الخطط المستقبلية ضماناً لفعاليتها.
- كما توجد مجموعة أخرى لأهداف إدارة الأزمات التعليمية وهي: (هيكل، ٢٠٠٦: ١٧)
- ١- منع حدوث الأزمات مستقبلاً من خلال أجهزة الإنذار المبكر.
  - ٢- الاستعداد للمواجهة الأزمومية من خلال وضع سياريوهات للمواجهة السريعة والتدريب عليها.
  - ٣- تقليل واحتواء الأضرار والآثار الأزمومية لتقليل الخسائر المادية والمعنوية.
  - ٤- استعادة القوى الصاربية للكيان الإداري والمالي للمؤسسة من أجل العودة للعمل الطبيعي لأداء الأنشطة بالفاعلية المنشودة.
  - ٥- الاستفادة والتعلم من المواجهات الأزمومية للوقوف على مناطق الضعف فى المرحلة المستقبلية للمؤسسة.
  - ٦- توفير الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة وعدم إضاعة هذه الموارد فى التعامل مع الأزمات.
  - ٧- تأمين الأدوات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.
- كما 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 تخلفها لدى الموظفين وحتى أسرهم، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى. (Fredricka, 2013: 167)
- ومما سبق نجد أن إدارة الأزمات التعليمية الهدف منها هو الاستفادة من الطاقات والإمكانات المتوفرة للحد من وقوع الأزمات التعليمية، ومحاولة التدخل بشكل فوري في حال وقوعها، ودعم إدارة المؤسسة التعليمية لتنتمكن من تحديد الأزمة تحديداً صحيحاً وقياس تأثيرها على مختلف أركان العملية التعليمية وبالتالي الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح على مستوى المؤسسة ككل، كما تهدف إلى التأكد من استيفاء كافة المتطلبات القانونية المتعلقة بإدارة الأزمات وحصر الخسائر التي نتجت بعد التعرض للأزمات، وقدرة الكوادر الفنية في المجال التربوي على تعويض خسائر تلك الأزمة التعليمية.
- ثالثاً: أهمية إدارة الأزمات التعليمية.**
- تأتي أهمية إدارة الأزمات التعليمية من دورها في تحقيق النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المؤسسات التربوية أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط

---

والتنظيم وتنسيق جهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام العملية التعليمية. (Gentileschi, 2007: 56)

وتتلخص أهمية إدارة الأزمات والكوارث للأسباب التالية: (الحريري، ٢٠١٣: ٥٣)

- ١- تعمل إدارة الأزمات على وقف الهدر في الجهود واستغلال الفرص وتنظيم الأوقات بشكل يتناسب مع العمل داخل المؤسسات التعليمية.
  - ٢- القضاء على الأزمات التعليمية من خلال تطبيق أسلوب علمي جديد دون حدوث مضاعفات أو خسائر فادحة.
  - ٣- تحقيق التناسق والتكامل بين مستويات الإدارات والمناطق التعليمية والمدارس، بحيث يتحدد دور كل منها تفصيلاً في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة.
  - ٤- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة ومنع الازدواجية والتداخل الذي يبديد الطاقات.
  - ٥- تحقيق درجة عالية من الفعالية، لما لها من إمكانيات وصلاحيات تمكنها من التنسيق بين جميع المستويات.
  - ٦- التنسيق بين المناطق التعليمية المختلفة والمدارس بما يضمن تنفيذ الإجراءات الواجب إتباعها في كافة مراحل الأزمات.
  - ٧- ضمان السيطرة على زمام المبادرة في جميع مراحل الأزمة من قبل جهة واحدة مما يحد من كثرة الآراء والاجتهادات التي تضيع الوقت.
  - ٨- إيجاد مركز للمعلومات والخبرة، بما يركز على الاهتمام بالتحديث المستمر للخطط والبدائل التي يمكن من خلالها المواجهة الناجمة في مراحل الأزمة.
- كما أن المؤسسات التعليمية القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهةها هي الأفدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها حيث تمثل المؤسسات التعليمية بواقعها الحالي في الوقت الحاضر أرضاً خصبةً لواقع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات المفاجئة والمتلاحقة مع صعوبة التكيف معها، لذا أصبح من المهم عليها أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والكوارث التي تتعرض لها. (الرشيدى، ٢٠١٠: ١٦)

كما يعتبر علم إدارة الأزمات والكوارث من أهم العلوم الحديثة التي تساعد المؤسسات على الوقاية من الأزمات أو الكوارث التي قد تسبب خسائر بالأرواح أو خسائر مادية تؤثر على

---

خطط التنمية في المؤسسات التي تتعرض لها، كما تساعد تكوين فرق مدربة قادرة على التعامل مع الأزمات للحد من الخسائر الناجمة عنها. (Charles, 2013: 18)

وبالتالي فإن إدارة الأزمات التعليمية تعتبر أداة تُبنى على أسس علمية ومعرفية، تعمل على حماية الكيان التربوي والإرتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة جميع أفرادها (من متعلمين وهيئة تعليمية وإدارية وموظفين)، ومعالجة أوجه القصور التي قد تكون بوادر لأزمة مستقبلية، كما تتضمن محاولة تفادي الأزمة المتوقع حدوثها وذلك من خلال إتباع الأساليب العلمية والإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو تقليل آثارها السلبية في حال حدوثها.

رابعاً: مبادئ إدارة الأزمات التعليمية.

إن عملية مواجهة الأزمات تحتاج إلى إدارة واعية، وإلى إدارة صلبة لديها القدرة على الاستجابة وعلى التحدي، فعند التعامل مع الأزمات يجب على متخذ القرار أن يحدد الاختيارات التي يجب أن يسلكها ليتعامل مع الحدث ومعرفة فنون المواجهة ونظريات التعامل معها والالتزام بعدة مبادئ رئيسية والتي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل من يدير الأزمة أن يعيها جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه من أهم هذه المبادئ: (الهدمي ومحمد، ٢٠٠٨: ٤٦)

١- التركيز على الهدف:

يتعين على مدير إدارة الأزمة أن يركز على الهدف حيث كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين على التحرك في الاتجاه الصحيح الذي يساعد على التغلب عليها والوصول إلى الحلول الصحيحة لحلها.

#### ٢- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة.

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيراً ما تمارس عمليات صنع الأزمة في إطار معرفتها أن هناك قيود حاکمة ومتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة. (المخامرة، ٢٠١٠: ٣٩)

#### ٣- الحشد.

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها

---

وعناصرها، والقوى تتضمن عناصر متعددة يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمة حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة عليها، ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى.

#### ٤- المشاركة والتعاون.

يحتاج مدير الأزمات الأزمات إلى تعاون الجميع معه وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة، أو لحرمان تيار الأزمة من تلاقي مصادر دعم روافد معينة أو من قوى جديدة، فالكيان الإداري وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه، والتي جاءت له فجأة، وفي الوقت ذاته هناك ضغط مكثف لعودة الكيان الإداري للإنتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة على دفع كافة قدراته وأمكاناته إلى ميدان الأزمة والوقوف بنفسه في ميدانها، وفي ذات الوقت يتطلب معاونة كل الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة. (المساعدة، ٢٠١٢: ٥١)

#### ٥- تقبل الواقع واغتنام الفرصة.

عندما تشدد المواقف وتكشر الأزمة عن أنيابها فليس أمامنا إلا أن نتقبل ما حدث بسرعة، فإضاعة الوقت في الدهشة والاستغراب والندم ولوم الآخرين ليس هو المطلوب، ولكن المطلوب التعامل مع الحدث، وفي هذه الحالة يكون الابتكار ضروري وليس عملاً ترفهياً، فالطرق والوسائل القديمة التي كانت متبعة أدت إلى المواقف التي نعشها مع الأزمة، وهذا يعني أننا في حاجة إلى طرق ووسائل جديدة حتى نستطيع التعامل مع الأزمة، والنجاح في خلق الفرصة المناسبة للسيطرة على الأزمة يعني الهروب من السقوط في قاع المستحيل والاستسلام والإنهيار التام.

#### ٦- المرونة.

هناك الكثير من العوائق التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تحقيق المرسوم والمطلوب الوصول إليه للسيطرة على الأزمة، والمشكلة الحقيقية في إدارة الأزمات هي تلك العوائق والحواجز التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد في التعامل معها، والخطأ الكبير هو الإصرار

على اجتياز جميع العقبات بغض النظر عن نوعها ومدى تأثيرها على الأمور والإصرار على استخدام الإجراءات الصارمة لتحقيق الهدف، والمرونة هي إحدى علامات القائد الناجح في إدارة الأزمة.

#### ٧- التفاوض مع الأزمة.

التفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كلاً من الأطراف يسعى لتحقيق هدفه، وتنشأ الأزمة وتنمو وتتطور في ضوء العوامل والظروف المسببة والمحيطية بها، وتختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات من التعامل بقوة أو بعنف بهدف القضاء عليها أو الانسحاب، وتحتاج الأزمة إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة أو الظروف، ولكنها تحتاج إلى التخطيط والأسلوب المناسب للقضاء عليها.

#### ٨- مركزية اتخاذ القرار.

المركزية في اتخاذ القرار تعني أن يكون هناك جهة واحدة لها سلطة اتخاذ القرارات والسيطرة على حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها، وعندما ينجح القائد في السيطرة على حركة الأفراد فإن ذلك سيساعده على التتابع السريع والمتزايد لأثار الأزمة، ووقف تدهور الأمور، وعدم السيطرة على الأزمة بالسرعة المناسبة يعني خلق أدوات ضغط جديدة تزيد من تعقيد الأمور، ويكون المطلوب مواجهة أزمات أخرى أو مواجهة آثار أكثر شدة ويصعب على الإمكانيات المتاحة التعامل معها. جادلرب، ٢٠١٠: ص ١١٣)

وتوجد مجموعة من المبادئ العامة لإدارة الأزمات والتي ينبغي لأى مؤسسة أن تتبعها

وهي: (Charles, 2013: 75)

- ١- عدم نشر جميع الحقائق أمام الناس وعدم الكذب.
  - ٢- المركزية في صناعة القرار وعدم إهمال آراء أصحاب الخبرات والعقول الراجعة.
  - ٣- فتح قنوات إتصال مع المؤيدين وكذلك المنافسين لتوسيع دائرة المنافسة.
  - ٤- عدم التهاون في التعامل مع جميع الأزمات حتى الصغيرة منها.
  - ٥- تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة.
  - ٦- تعتبر إدارة الأزمات في المقام الأول إدارة للمحافظة على سمعة المؤسسة.
- ومما سبق نجد أن إدارة الأزمات التعليمية تركز على مجموعة من المبادئ والتي يجب على القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية والمعنيين في إتخاذ القرارات التنظيمية في مختلف مراحل الأزمات مراعاتها عند التعامل مع الأزمة للاستفادة منها فيجب تحديد الهدف وترتيب



الأولويات، والعمل بمبدأ التخصص، وتقسيم العمل، وتعزيز العلاقات وفتح قنوات الاتصال ، وتوسيع دائرة المساندة، كما يجب على القائمين على إدارة الأزمات التعليمية تبنى مبدأ المبادرة وليس منهج رد الفعل وتوفير المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، والعمل بمبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية ومبدأ الثواب والعقاب ولا بد من تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف أى قصور أو خلل في عملية مواجهتها والإعداد لها وذلك لمنع تكرارها مرة أخرى لتحسين أسلوب المواجهة والتعامل مع الأزمات.

#### خامساً: مراحل إدارة الأزمات التعليمية.

تعتبر الأزمة ظاهرة مثل باقى الظواهر، وبالتالي فإن إدارة الأزمات التعليمية تمر بمراحل وخطوات أساسية منذ بداية تطورها وتلمس آثارها كحدث طارئ ، ومن ثم العمل مواجهتها والتصدي لها ومحاولة التعامل معها ، وإذا فشلت الإدارة في مواجهة أي من مراحل فإنها سوف تتفاقم وتتزايد بصورة سريعة ومعقدة فلا بد أن تتم إدارة الأزمات التعليمية وفق نهج التعامل العلمى مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة سلسلة وعلمية رشيدة تتكامل وترابط فيها المراحل المنهجية المتتابعة، وهذه المراحل هي:

**المرحلة الثانية: الحشد والإستعداد والوقاية.** ليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائى يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المؤسسة، كما أن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة، والهدف من هذه المرحلة يتلخص فى اكتشاف نقاط الضعف فى المؤسسة والقدرة على التنبؤ بالأزمات القادمة ومحاولة منع وقوع الأزمة أو انتشارها بعد وقوعها، ومن أمثلة الاستعداد والوقاية توفير أدوات الإطفاء فى المؤسسة والتدريب عليها بحيث يكون كل فرد مستعداً لساعة الصفر.(الطراونة، ٢٠١١: ٦٦)

**المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها.** فى هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها عن طريق قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التى وضعتها لمواجهة الأزمة، عن طريق استخدام الموارد المتوفرة لديها وبأقل الأضرار، وتهدف هذه المرحلة فى المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار فى باقى أجزاء المؤسسة أو المنظمة.(عبدالرحمن، ٢٠١٠: ٢٠٢)

**المرحلة الرابعة: استعادة النشاط.** يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية

ترميم ما حدث، والهدف من هذه المرحلة هو إعادة الأوضاع الطبيعية والعادية لما كانت تسير عليه المؤسسة قبل الأزمة وإعادة التوازن لها داخلياً وخارجياً (عمليات، أفراد، أنشطة، أجهزة)، ولا شك أن هذه المرحلة تتوقف على عنصرى الرغبة والقدرة التى تتوفر فى قادة المؤسسة. (جداالله، ٢٠١٥: ٣٣)

**المرحلة الخامسة: مرحلة التقييم والتعليم.** وهى تنصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسين القدرات المستقبلية، ويقصد بالتقييم هو التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ونقاط القوة والضعف فى المؤسسة وسد الثغرات وعلاجها، وليس البحث عن كبش الفداء، ويقصد بالتعليم الوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة لدى المؤسسة والمؤسسات الأخرى. (العدوان، ٢٠١٣: ٩٣)

ومما سبق يتضح أن كفاءة وفعالية قادة المؤسسات التعليمية تظهر فى مدى الوقوف على أهمية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والمرحلة التى تسبقها، بمعنى أن عدم الاهتمام بمرحلة معينة من هذه المراحل سيؤدى إلى تداعيات أسوأ فى المرحلة التى تليها أو التى قبلها، وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتكون من مجموعة مراحل مترابطة ومتكاملة، لا يمكن الفصل بينها، فلا يمكن لإدارة الأزمات استخدام مرحلة دون أخرى، لأنه إذا حدث ذلك لتحولت إدارة الأزمات بهذا الشكل إلى إدارة عشوائية تقليدية تعتمد على عنصر الانتقاء، وهو ما يتنافى مع أبسط قواعد وأسس إدارة الأزمات والتي تشير إلى مبدأ التفاعل فى الحل.

**سادسا: معوقات إدارة الأزمات التعليمية.**

عند النظر لمعوقات إدارة الأزمات والتي تعرقل مسيرة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها نجد أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التى تواجه المؤسسات التعليمية وتحول دون تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى: (الحضرمي، ٢٠٢٢: ٦٤٢)

١- **المعوقات البشرية:** وهى التى تتعلق بالعاملين فى المؤسسة، وتعود لتباين طبيعتهم الإنسانية

فى كافة المستويات الإدارية، وكذلك للثقافة التنظيمية السائدة فى المؤسسة، بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتقدونه من معتقدات، وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التى يعملون بها، وتتمثل فى غياب الفهم والإدراك من قبل بعض العاملين لمخاطر الأزمة، المبالغة فى الاعتماد على الآخرين، التعامل مع كافة الأزمات بنفس المنهجية، القصور فى فهم مكامن الخطر من قبل الأشخاص الذين يديرون الأزمة، عدم

---

مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين، افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة، عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين، ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات، عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.

٢- **المعوقات التنظيمية:** هي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة، عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات، ضعف التالف والتنسيق بين الإدارة العليا والأقسام، تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات، نزوع المؤسسات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة، ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات، محدودية فهم واستيعاب القيادات لأساليب إدارة الأزمة، عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية أثناء حدوث الأزمات، النمط القيادي المتبع، أو السياسات المتبعة.

٣- **المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات:** هي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وإيصالها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمؤسسة وأهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات التعليمية في مجال المعلومات والاتصالات هي ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات، حجب جزء من المعلومات المطلوبة من مركز اتخاذ القرار، المبالغة في عرض المعلومات، أو شحها وخاصة في أوقات الأزمات، صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن المعوقات تؤدي دوراً محورياً في تعطيل الأهداف التي تسعى إدارة الأزمات إلى تحقيقها، وبالتالي هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف الأزموي، حيث يمكن الاستفادة من التصنيفات السابقة للمعوقات بما تحمله من أبعاد إنسانية وتنظيمية أو تتعلق بالمعلومات والاتصالات، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها، خدمة للمؤسسة التي تدل المؤشرات على أنها تتعرض للأزمات.

### سابعا: متطلبات إدارة الأزمات التعليمية.

يتطلب التعامل مع الأزمات استخدام عدة أساليب متقدمة متوافقة مع الأساليب المعاصرة حيث تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، ولكل أزمة أسلوب مناسب للتعامل فما يصلح لأزمة لا يصلح لأزمة أخرى، ولكن المتطلبات تقريبا متماثلة، وفيما يلي عرض لأهم المتطلبات: (المذكور، ٢٠١١: ٢٩)

#### ١- إخضاع إدارة الأزمات للمنهج الإداري: من خلال القيام بالعمليات الإدارية التالية:

- **التخطيط:** ويعنى التحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ثم التصور الدقيق للواقع والمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تتوافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ.
- **التنظيم:** توفر نوع من التناسق والتنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة (الجهود الجماعية) كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتعرض والتفويض. وتحديد الواجبات والوظائف واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
- **التوجيه:** حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة، وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأفراد القائمين عليها والظروف المحيطة، وإحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم.
- **المتابعة:** إن نتائج الأزمة ليست نهائية بل مرحلية، وعليه تكون معالجتها هي الأخرى مرحلية، إضافة إلى أن بعض الأزمات تأتي من أسباب غير مهمة أو صغيرة، لذا لا بد من المتابعة والتحرى باستمرار.
- **الوفرة والحضور الدائم:** وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أى عجز أو قصور يمكن أن يواجهه متخذ القرار والمسئول أثناء عملية إدارة الأزمة ومعالجتها.
- **حسن اختيار القيادات الإدارية:** ويتم اختيارها من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
- **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها:** تحتاج إدارة الأزمات إلى توفير قاعدة من المعلومات التي هي الأساس في صنع القرارات، وتحتاج إلى متابعة فورية للأزمة وسلوكيات الأطراف، وذلك يحتاج إلى سياسة الباب المفتوح الذي يسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب، ومن ثم يتم فتح قنوات الاتصال مع المعنيين خارج أسوار

---

المؤسسة، فالمؤسسات التعليمية عليها الاحتفاظ ببيانات أولياء أمور الطلبة والإبقاء على اتصال دائم بهم خلال مراحل الأزمة.

٥- **تفويض السلطة:** إن التفويض هو القلب النابض في عملية إدارة الأزمات، والتفويض يكون مرتبطاً بتحديد المهام المطلوبة، ويتيح للأفراد أو فريق إدارة ومواجهة الأزمة حرية التصرف وفقاً للموقف الذي يواجهه.

٦- **تكوين فرق إدارة الأزمات:** والفريق يحتوى على متخصصين في مجالات مختلفة، وتبعاً لنوع الأزمة تتعدد التخصصات في الفريق، ويتم تدريب أعضاء الفريق وتفقده وتحديثه باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية، وعمل الفرضيات المسبقة، وتفعيل نظام الاكتشاف المبكر.

ومما سبق يتضح أنه لا بد من توافر العديد من المتطلبات لكي يتم تفعيل وإنشاء مركز لإدارة الأزمات التعليمية هذه المتطلبات تساعد القائمين على الإدارة في تحقيق أهدافها ومن أهم هذه المتطلبات تحديد الأهداف بوضوح وفتح قنوات الاتصال بين جميع العاملين بالوزارة والمناطق التعليمية والمدارس التابعة لها وتفويض السلطة للقائمين على إدارة هذه المراكز والوحدات التابعة لها لأخذ القرارات المناسبة وقت حدوث المواقف التأزيمية، والاهتمام بتكوين غرف عمليات وفرق لإدارة الأزمات كما لا بد من ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للعاملين في مجال إدارة الأزمات وطرق التعامل معها واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة حيث تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوافر قاعدة بيانات تساعد متخذى القرار على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب حتى لا تتفاقم الأزمة وبالتالي يستطيع الحد من الأخطار التي قد يسببها الموقف الأزموى.

#### **الدراسة الميدانية:**

#### **أهداف الدراسة الميدانية**

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- الوقوف على واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت.
- ٢- تحديد المتطلبات اللازمة لإنشاء مركز لإدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت على ضوء التوجهات الاستراتيجية.

### أداة الدراسة الميدانية:

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة للتعرف على آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، وتحديد المتطلبات اللازمة لإنشاء مركز لإدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت على ضوء التوجهات الاستراتيجية. تحليل نتائج المحور الأول: واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت وتفسيرها نتائج البحث وتوصياته:

البعد الأول: التخطيط: ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول يوضح درجة موافقة أفراد العينة والنسب المئوية والمتوسط الحسابي

وترتيب كل عبارة من عبارات البعد الأول.

الترتيب	قوة العبارة	المتوسط الحسابي	الاجابات					العبارة	م
			درجة الموافقة						
			نسبة	%	متوسطة	%	بدرجة		
٩	ضعيفة	١,٣٧	%٦٨	٢٦١	%٢٨	١٠٩	%٤	١٦	يوجد بوزارة التربية خطة مسبقة لإدارة الأزمات التعليمية.
٤	متوسطة	١,٤٧	%٦٠	٢٣٠	%٣٤	١٣٢	%٦	٢٤	يوجد دليل بالتعليمات والإجراءات الإدارية للتعامل مع الأزمات.
٥	متوسطة	١,٤٥	%٦٢	٢٤٠	%٣١	١١٨	%٧	٢٨	تسعى الوزارة لإيصال الهدف من خطة إدارة الأزمات بشكل واضح لجميع العاملين.
٨	ضعيفة	١,٣٩	%٦٦	٢٥٤	%٢٩	١١٢	%٥	٢٠	تضع الوزارة خطة للإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات التعليمية.
٢	قوية	١,٥٥	%٥٤	٢١٠	%٣٦	١٤٠	%٩	٣٦	تعتمد الوزارة على مصادر موثقة عند جمع البيانات ذات الصلة بالأزمات التعليمية.
١	قوية	١,٥٨	%٥٢	١٩٩	%٣٩	١٤٩	%١٠	٣٨	تشكل الوزارة فرق متخصصة لإدارة الأزمات.
٣	قوية	١,٤٨	%٥٩	٢٢٨	%٣٤	١٣٠	%٧	٢٨	تراعى الوزارة عند تشكيل الفرق التخصص في إدارة الأزمات.
٧	ضعيفة	١,٤١	%٦٥	٢٤٩	%٣٠	١١٧	%٥	٢٠	تحرص الوزارة على مراجعة وتحديث خططها لمواجهة الأزمات باستمرار.
٦	متوسطة	١,٤٢	%٦٢	٢٤٠	%٣٣	١٢٨	%٥	١٨	تستفيد الوزارة من الخبرات العالمية والإقليمية في التخطيط لإدارة الأزمات.

ومن الجدول السابق يتبين وزارة التربية بدولة الكويت تهتم بتشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات، والاعتماد على المصادر الموثقة عند جمع البيانات ذات الصلة بالأزمات التعليمية، كما أنها تراعي التخصص عند تشكيل الفرق في إدارة الأزمات، وتحرص على وجود دليل بالتعليمات والإجراءات الإدارية للتعامل مع الأزمات، ويرجع ذلك إلى وعى قيادات الوزارة ومديرى المدارس بأهمية التخطيط لإدارة الأزمات لتحقيق أهدافها، في حين أنها أخفقت في وجود خطة مسبقة لإدارة الأزمات التعليمية، وأن تضع خطة للإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات التعليمية، والحرص على مراجعة وتحديث خططها لمواجهة الأزمات باستمرار، كما أنها أخفقت في الاستفادة من الخبرات العالمية والإقليمية في التخطيط لإدارة الأزمات.

البعد الثاني: التدريب، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول يوضح درجة موافقة أفراد العينة والنسب المئوية والمتوسط الحسابي

وترتيب كل عبارة من عبارات البعد الثاني.

م	العبارة	الاجابات								
		درجة الموافقة								
		كثيرة	%	متوسطة	%	ضعيفة	%			
قوة التعبير	قوة العبارة	المتوسط الحسابي								
١	توظف الوزارة الإمكانيات التقنية والمادية للتدريب على مواجهة الأزمات.	٣٤	٩%	١٣٥	٣٥%	٢١٧	٥٦%	١,٥٣	قوية	١
٢	تخصص الوزارة ميزانية لتدريب العاملين على مواجهة الأزمات.	٣١	٨%	١١٧	٣٠%	٢٣٨	٦٢%	١,٤٦	متوسطة	٤
٣	تعمل الوزارة على تهيئة العاملين للتعامل مع الأزمات.	٢٦	٧%	١٣٣	٣٤%	٢٢٧	٥٩%	١,٤٧	قوية	٣
٤	تقوم الوزارة بتدريب العاملين على السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات.	٢٧	٧%	١٠٨	٢٨%	٢٥١	٦٥%	١,٤٢	ضعيفة	٧
٥	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية اللازمة لفرق العمل الخاصة بالأزمات.	٣٤	٩%	١١٩	٣١%	٢٣٣	٦٠%	١,٤٨	قوية	٢
٦	تهتم الوزارة بتدريب فرق العمل بإدارة الأزمات بشكل لورى.	٢٩	٨%	١٠١	٢٦%	٢٥٦	٦٦%	١,٤١	ضعيفة	٨
٧	تواكب الوزارة في برامجها التدريبية المستجدات في إدارة الأزمات.	٣١	٨%	١١١	٢٩%	٢٤٤	٦٣%	١,٤٥	متوسطة	٥
٨	تستعين الوزارة بالخبراء المتخصصين في إدارة الأزمات عند تدريب فرق إدارة الأزمات.	٣٣	٩%	١٠٠	٢٦%	٢٥٣	٦٦%	١,٤٣	متوسطة	٦

ومن الجدول السابق يتبين أن وزارة التربية بدولة الكويت تهتم بتوظيف الإمكانيات التقنية والمادية للتدريب على مواجهة الأزمات، وتعمل على تهيئة العاملين للتعامل مع الأزمات، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لفرق العمل الخاصة بالأزمات، وتخصيص ميزانية لتدريب العاملين على مواجهة الأزمات، ويرجع ذلك إلى وعى قيادات الوزارة ومديري المدارس بأهمية التدريب على إدارة الأزمات لتحقيق أهدافها، في حين أنها أخفقت في القيام بتدريب العاملين على السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات، والاهتمام بتدريب فرق العمل بإدارة الأزمات بشكل دوري، والاستعانة بالخبراء المتخصصين في إدارة الأزمات عند تدريب فرق إدارة الأزمات، ومواكبة برامجها التدريبية المستجدات في إدارة الأزمات.

**البعد الثالث: الاتصال:** ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

**جدول يوضح درجة موافقة أفراد العينة والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وترتيب كل عبارة من عبارات البعد الثالث.**

م	العبارة	الاجابات								
		درجة الموافقة								
		كاملة	%	متوسطة	%	ضعيفة	%			
الترتيب	قوة العبارة	المتوسط الحسابي	%	ضعيفة	%	متوسطة	%			
١	تحرص الوزارة على التواصل المستمر بينها وبين فرق إدارة الأزمات.	٢٩	٨%	١٤٥	٣٨%	٢١٢	٥٥%	١,٥٣	قوية	٢
٢	توفر الوزارة شبكة اتصال إلكترونية بين جميع الوحدات المختلفة.	٤٣	١١%	١١٣	٢٩%	٢٣٠	٦٠%	١,٥١	متوسطة	٤
٣	توفر الوزارة قاعدة بيانات لتسهيل حصول العاملين على المعلومات التي يحتاجونها في إدارة الأزمات.	٣٦	٩%	١١١	٢٩%	٢٣٩	٦٢%	١,٤٦	ضعيفة	٨
٤	تحفز الوزارة الإدارات التابعة لها على التنسيق والتعاون فيما بينها عند إدارة الأزمات.	٣٤	٩%	١٢٢	٣١%	٢٣٠	٦٠%	١,٤٨	متوسطة	٧
٥	تتعاون الوزارة مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بإدارة الأزمات.	٤١	١١%	١٢٨	٣٣%	٢١٧	٥٦%	١,٥٤	قوية	١
٦	تشارك الوزارة جميع الأطراف المعنية المشتركة في الأزمات لإتخاذ القرار المناسب.	٣٢	٨%	١٢٨	٣٣%	٢٢٦	٥٩%	١,٤٩	متوسطة	٦
٧	تحرص الوزارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات في الوقت المناسب.	٢٠	٥%	١١٩	٣١%	٢٤٧	٦٤%	١,٤١	ضعيفة	١٠
٨	تتخذ الوزارة القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات.	٢١	٥%	١٢٨	٣٤%	٢٣٧	٦١%	١,٤٤	ضعيفة	٩
٩	تتراجع الوزارة حاجات العاملين والطلبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات.	٢٦	٧%	١٤١	٣٧%	٢١٩	٥٦%	١,٥٠	متوسطة	٥
١٠	تعقد الوزارة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات.	٢٩	٨%	١٤٣	٣٧%	٢١٤	٥٥%	١,٥٢	قوية	٣



ومن الجدول السابق يتبين أن وزارة التربية بدولة الكويت تهتم بالتعاون مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بإدارة الأزمات، وتحرص على التواصل المستمر بينها وبين فرق إدارة الأزمات، وتعقد الاجتماعات الدورية للتعامل مع الأزمات، كما أنها توفر شبكة اتصال إلكترونية بين جميع الوحدات المختلفة، ويرجع ذلك إلى وعى قيادات الوزارة ومديري المدارس بأهمية الاتصال في إدارة الأزمات لتحقيق أهدافها، في حين أنها أخفقت في توفير قاعدة بيانات لتسهيل حصول العاملين على المعلومات التي يحتاجونها في إدارة الأزمات، وتحفيز الإدارات التابعة لها على التنسيق والتعاون فيما بينها عند إدارة الأزمات، والحرص على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات، وأن تشرك جميع الأطراف المعنية المشتركة في الأزمات لإتخاذ القرار المناسب.

**البعد الرابع: التقويم والمتابعة:** ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

**جدول يوضح درجة موافقة أفراد العينة والنسب المئوية والمتوسط الحسابي**

**وترتيب كل عبارة من عبارات البعد الرابع.**

م	العبارة	الاجابات								
		درجة الموافقة								
		كلمة	%	متوسطة	%	ضعيفة	%			
١	تضع الوزارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات وتطلعهم عليها.	٢٣	٦%	١٣٩	٣٦%	٢٢٤	٥٨%	١,٤٨	قوية	١
٢	ترتبط الوزارة حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم.	١٨	٥%	١١٦	٣٠%	٢٥٢	٦٥%	١,٤٠	متوسطة	٦
٣	تهتم الوزارة بمعالجة نتائج التقييم بشكل مستمر وفعال.	١٧	٤%	١١٦	٣٠%	٢٥٣	٦٦%	١,٣٩	ضعيفة	٨
٤	تراعى الوزارة عند التقييم النجاح أو القصور في إدارة الأزمات.	١٨	٥%	١٢٠	٣١%	٢٤٨	٦٤%	١,٤٢	متوسطة	٥
٥	تقيم الوزارة أداء فرق إدارة الأزمات بشكل مستمر.	٢٤	٦%	١٠٣	٢٧%	٢٥٩	٦٧%	١,٣٩	ضعيفة	٧
٦	تهتم الوزارة بمعالجة الآثار المترتبة على الأزمات.	٢٤	٦%	١٢٩	٣٤%	٢٣٣	٦٠%	١,٤٦	قوية	٢
٧	تشجع الوزارة المبادرات الذاتية المقدمة عن كيفية التعامل مع الأزمات.	٢٧	٧%	١١٨	٣١%	٢٤١	٦٢%	١,٤٥	قوية	٣
٨	تستفيد الوزارة من دروس وخبرات الوزارات الأخرى في إدارة الأزمات.	٢٣	٦%	١٢٥	٣٢%	٢٣٨	٦٢%	١,٤٤	متوسطة	٤

وعلى هذا فإن وزارة التربية بدولة الكويت تهتم بوضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات وتطلعهم عليها، وتهتم بمعالجة الآثار المترتبة على الأزمات، وتشجع المبادرات الذاتية المقدمة عن كيفية التعامل مع الأزمات، كما أنها تستفيد من دروس وخبرات الوزارات الأخرى في إدارة الأزمات، ويرجع ذلك إلى وعى قيادات الوزارة ومديري المدارس بأهمية التقويم والمتابعة في إدارة الأزمات لتحقيق أهدافها، في حين أنها أخفقت في ربط الحوافز والمكافآت للعاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم، وتقييم أداء فرق إدارة الأزمات بشكل مستمر، ومعالجة نتائج التقييم بشكل مستمر وفعال.

#### أ- نتائج البحث:

- هناك مجموعة من النتائج الخاصة بالبحث لعل من أبرزها ما يلي:
- ضعف وجود خطة مسبقة بوزارة التربية لإدارة الأزمات التعليمية.
  - ندرة وضع الوزارة خطة للإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات التعليمية.
  - ضعف مراجعة وتحديث خططها لمواجهة الأزمات باستمرار.
  - ضعف تدريب العاملين على السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات.
  - قلة اهتمام الوزارة بتدريب فرق العمل بإدارة الأزمات بشكل دوري.
  - قلة استعانة الوزارة بالخبراء المتخصصين في إدارة الأزمات عند تدريب فرق إدارة الأزمات.
  - ضعف اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات.
  - قلة توفير قاعدة بيانات لتسهيل حصول العاملين على المعلومات التي يحتاجونها في إدارة الأزمات.
  - قلة تحفيز الوزارة الإدارات التابعة لها على التنسيق والتعاون فيما بينها عند إدارة الأزمات.
  - ضعف ربط حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم.
  - قلة اهتمام بمعالجة نتائج التقييم بشكل مستمر وفعال.
  - قلة تقييم أداء فرق إدارة الأزمات بشكل مستمر.
- ومن أهم متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت:
- الأهتمام بنشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين.
  - أن تحرص الوزارة على تحديد مكانم الخطر المتعلق بالأزمة.
  - أن توفر الوزارة غرفة عمليات لإدارة الأزمات التعليمية داخل الوزارة.

- أن تستعين بخبراء للتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- أن تدرب مديري المدارس على الأساليب العلمية الحديثة في التعامل مع الأزمات التعليمية.
- أن تدعم سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.
- التنسيق مع الهيئات والمؤسسات الموجودة في المجتمع المحلي كأجهزة الشرطة والإطفاء عند التعامل مع الأزمات التعليمية.
- العمل على توفير نظام إلكتروني متكامل من البيانات والمعلومات داخل الوزارة لإدارة الأزمات.
- تحديد مسئول متخصص داخل كل مدرسة للاتصال بالإدارات العليا عند التعامل مع الأزمات التعليمية.

#### **بـ توصيات البحث :**

- وفى ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بالآتي:
- الاهتمام بوضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات التعليمية.
  - التركيز على وضع خطة للإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات التعليمية.
  - الاهتمام بمراجعة وتحديث خططها لمواجهة الأزمات باستمرار.
  - التركيز على تدريب العاملين على السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات.
  - الاهتمام بتدريب فرق العمل بإدارة الأزمات بشكل دوري.
  - ضرورة الاستعانة بالخبراء المتخصصين في إدارة الأزمات عند تدريب فرق إدارة الأزمات.
  - ضرورة اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات بعد تحليل دقيق للمعلومات.
  - الاهتمام بتوفير قاعدة بيانات لتسهيل حصول العاملين على المعلومات التي يحتاجونها في إدارة الأزمات.
  - ضرورة تحفيز الإدارات التابعة لها على التنسيق والتعاون فيما بينها عند إدارة الأزمات.
  - ضرورة ربط حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم.
  - الاهتمام بمعالجة نتائج التقييم بشكل مستمر وفعال.
  - ضرورة تقييم أداء فرق إدارة الأزمات بشكل مستمر.
  - الأهتمام بنشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين العاملين.
  - الأهتمام بتحديد مكامن الخطر المتعلق بالأزمة.

- ضرورة توفير غرفة عمليات لإدارة الأزمات التعليمية داخل الوزارة.
- ضرورة الاستعانة بخبراء للتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- الاهتمام بتدريب مديري المدارس على الأساليب العلمية الحديثة في التعامل مع الأزمات التعليمية.
- ضرورة دعم سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة التنسيق مع الهيئات والمؤسسات الموجودة في المجتمع المحلي كأجهزة الشرطة والإطفاء عند التعامل مع الأزمات التعليمية.
- ضرورة توفير نظام إلكتروني متكامل من البيانات والمعلومات داخل الوزارة لإدارة الأزمات.
- ضرورة تحديد مسئول متخصص داخل كل مدرسة للاتصال بالإدارات العليا عند التعامل مع الأزمات التعليمية.

#### مراجع البحث

١. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط: تقرير متابعة الخطة السنوية ٢٠١٩-٢٠٢٠م، الربع الأول، الكويت، ٢٠١٩.
٢. الحجوري، سويلم سلامة سليم: استخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية في إدارة الأزمات التعليمية- أزمة كورونا المستجد نموذجاً، مجلة كلية التربية، العدد (١٠٠)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢١.
٣. حسن، ماهر أحمد: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية، العدد (١)، مجلد (٢)، جامعة اسيوط، ٢٠٠٨.
٤. الحضرمي، نواف بن خلف محمد: معوقات إدارة الأزمات في جامعة تبوك وسبل التغلب عليها، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، العدد (٣٢)، مجلد (٧)، جامعة الطائف، ٢٠٢٢.
5. Arjen Boin, Benhet Sundelius, Eric Stern, Paul Hart, *The Politics of Crisis Management, Public Leadership under Pressure*, First published, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2005.
٦. أبو قحف، عبد السلام: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩.

٧. المطيري، منصور مفلح: مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٢.
٨. بطاح، منصور مشارى سفاوح: تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٦.
٩. الشمري، أحمد صبر محمد صبر: برنامج مقترح لتدريب مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت على إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية، العدد (١)، مجلد (٦٥)، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٧.
١٠. العجمي، نور مبارك محمد: درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠٢١.
١١. العدواني، حنان ناصر: واقع التخطيط لإدارة الأزمات التي تواجه إدارات التعليم خلال جائحة كورونا في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، العدد (١٤٤)، مجلد (٣٦)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٠٢٢.
١٢. أبوكرش، نصر ناصر مسلم: درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، العدد (٣٨)، مجلد (١٣)، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٢٢، صص ١٣٩-١٥٢.
١٣. الحضرمي، نواف بن خلف محمد: معوقات إدارة الأزمات في جامعة تبوك وسبل التغلب عليها، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، العدد (٣٢)، مجلد (٧)، جامعة الطائف، ٢٠٢٢، صص ٦٢٥-٦٨١.
١٤. أبوفارة، يوسف أحمد: إدارة الأزمات مدخل متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
١٥. المنجد في اللغة والأعلام: ط٤٤، دار دمشق، بيروت، ١٩٩٤.
١٦. المقرئ، الفيومي: المصباح المنير، مكتبة بيروت، لبنان، ١٩٨٧.

17. Oxford Dictionary: The clarendan press, 1992

- 
١٨. عبدالرحمن، أسامة إبراهيم: إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، دار زهور المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠.
١٩. الهاجرى، محمد دخيل الله: واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، العدد (١٨٦)، مجلد (٣)، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠.
٢٠. الحريرى، محمد سرور: إدارة الأزمات والمشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ٢٠١٣.
21. Oxford English dictionary, Oxford: clarendon press, 1995.
٢٢. العجمى، محمد حسنين: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
٢٣. الصيرفى، محمد: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
٢٤. هيكل، محمد أحمد الطيب: مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٦.
25. Fredricka, F: When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis Management, Journal of Business Case Studies, Vol. (9), No. (2), 2013.
26. Gentileschi, J.: Managing communication during a school crisis: A case study. Journal of School Public Relations, Vol (5), NO (2), 2007.
٢٧. الحريرى، محمد سرور: إدارة الأزمات والمشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ٢٠١٣.
٢٨. الرشيدى، أحمد كامل: أزمة التعليم من أزمة المعلم، التعليم والأزمات المعاصرة (الفرص والتحديات)، المؤتمر العلمى الثانى فى الفترة من ٢٨-٢٩ ابريل، أكاديمية البحث العلمى، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٠.
29. Charles, B: Strategic Crisis Management, OECD Risk Management, New York, 2013.
٣٠. الهدمى، ماجد سلام، محمد، جاسم: مبادئ إدارة الأزمات - الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
-

- 
٣١. المخامرة، ماهر أمين: المهارات الإدارية في إدارة الأزمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
٣٢. المساعدة، ماجد عبدالمهدي: إدارة الأزمات - المداخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢.
٣٣. جاد الرب، سيد محمد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠.
34. Charles, B: Strategic Crisis Management, OECD Risk Management, New York, 2013.
٣٥. الطراونة، محمد إبراهيم: إدارة الأزمات، دار البراع للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
٣٦. عبدالرحمن، أسامة إبراهيم: إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، دار زهور المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠.
٣٧. جاد الله، محمود: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
٣٨. العدوان، عزت كريم: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.
٣٩. الحضرمي، نواف بن خلف محمد: معوقات إدارة الأزمات في جامعة تبوك وسبل التغلب عليها، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، العدد (٣٢)، مجلد (٧)، جامعة الطائف، ٢٠٢٢.
٤٠. المذكور، مريم أحمد: واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة التربوية، العدد (١٠٠)، مجلد (٢٥)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٠١١.