



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات إدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت

إعداد

عبد الهادي نعيش رويشد دليم الرشيد

إشراف

أ.د/ علي عبد ربه حسين اسماعيل  
أستاذ أصول التربية – ووكيل الكلية لشئون  
الدراسات العليا والبحوث وعميد كلية التربية  
جامعة المنصورة

أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٥ – يناير ٢٠٢٤

---

## متطلبات إدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت

عبد الهادي نعيش رويشد دليم الرشدي

### مستخلص البحث

هدف البحث إلى الوقوف على متطلبات إدارة الأزمات داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت واتباع الباحث لتحقيق نتائج الدراسة الحالية المنهج الوصفي للوقوف على الإطار النظري للبحث وتحديد متطلبات إدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي، ووظفت الدراسة استبانة تتناول متطلبات تحقيق إدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، واستبانة حول معوقات تحقيق إدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وخرجت بتصوير مقترح لتحقيق للتغلب على الأزمات التي تحدث داخل مؤسسات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وأوصت الدراسة بأهمية التعامل مع الأزمة قبل حدوثها التخطيط الجيد للتعامل معها، وتوفير خطط للتعامل مع الأزمات، ووضع اليات للكشف مبكر عن الأزمة، ووضع خطط طويلة المدى للتعامل مع الأزمة، وتوفير الكفاءات اللازمة للتعامل مع الأزمة، وأهمية تناول الجوانب الإيجابية المستفادة من التعامل مع الأزمات، والعمل على الاستفادة منها مستقبلاً، وتناول الجوانب السلبية والعمل على تقويم نقاط القصور، كما أوصت الدراسة بأهمية تقييم دورات تدريبية من قبيل قيادات الهيئة العامة للتطبيق لمديري مدارس التعليم التطبيقي تتناول الدروس المستفادة من الأزمات وكيفية التعامل معها.

**كلمات مفتاحية:** إدارة الأزمات، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

### Abstract

The aim of the study was to identify the requirements of crisis management within the General Authority for Applied Education in Kuwait. The researcher followed a descriptive approach to determine the theoretical framework of the research and identify the requirements of crisis management in the General Authority for Applied Education. The study employed a questionnaire to assess the requirements for achieving crisis management in the General Authority for Applied Education in Kuwait, as well as a questionnaire to identify the obstacles hindering crisis management in the organization. The study proposed a conceptual framework to overcome crises that occur within the General Authority for Applied Education. The study emphasized the importance of proactive crisis management, effective planning, developing crisis management plans, establishing early detection mechanisms, and implementing long-term strategies to handle crises. It also highlighted the significance of providing the necessary competencies to deal with crises, as well as exploring the positive aspects and benefits derived from crisis management and utilizing them in the future. The study also recommended evaluating training courses for school managers in the General Authority for Applied Education that focus on lessons learned from crises and how to effectively handle them.

**Keywords:** crisis management, General Authority for Applied Education.

## مقدمة:

نعيش اليوم في حالة من التطور السريع والتحول العميق والتغيير المستمر، ولا ينكر أحد أن هذه التغييرات قد طالت جميع مجالات الحياة، الأمر الذي يفرض تحديات متعددة، تؤدي إلى حدوث أزمات إدارية تختلف في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيرها وتكرارها، مما يشكل خطورة على بقاء المؤسسات واستمرارها، وإن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكنه فقط أن يقوده.

وتواجه كافة المؤسسات والهيئات تغييرات وتحديات وتحولات متعددة، سريعة ناتجة إما عن ظروف البيئة الخارجية والتي تمتاز بالغموض والتعقيد والتطور، أو بعض السلبيات الموجودة في هيكل المؤسسة أو الهيئة، ونتيجة لذلك لا يمكن لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو قوتها، أن تكون في مأمن من الوقوع في المشكلات ويمكن أن تتحول إلى أزمة، وتعد الأزمة نقطة تحول واضحة في حياة أي مؤسسة نتجت لوجود أخطاء أو مشكلات وصلت إلى مستوى الانفجار مما يجعل الهيئة أو المؤسسة بأكملها في حالة تهديد لأصولها وأهدافها ومواردها. (Canhoto et al, 2015, 16)

ومن الملاحظ تعيش المؤسسات اليوم في عالم ملئ بالأزمات، وعليها أن تواجه هذه الأزمات مهما كان طبيعتها، أو نشاطها، أو حجمها، فقد أصبحت الأزمات تمثل هاجساً يهدد مستقبلها، وقيمها ويمنعها من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنها مصدر قلق للقادة الإداريين والعاملين علي حد سواء، وتحدث هذه الأزمات في البيئة الداخلية كما تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، فالأزمات هي أمر طبيعي قد يحدث في أي لحظة، ولذلك لا بد من مواجهتها ومحاولة احتوائها وفق منهجية علمية سلمية وذلك باتخاذ القرارات الرشيدة للخروج منها بأقل الأضرار، وتحويل تلك الأزمات إلى فرص حقيقية تستفيد منها المؤسسة في الحاضر وفي المستقبل، وتعد القيادة التحويلية واحدة من المداخل الحديثة للقيادة الإدارية، التي تهتم بتطوير العاملين وتحسين مستوياتهم ورفع الوعي لديهم بضرورة التعاون علي مواجهة الأزمات والسيطرة عليها. (عليلي وطيباوي، ٢٠٢١، ٢٥٢)

وتعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري نابع من متخذ القرار متمثل في قيادة المؤسسة أو الهيئة، فأصبحت إدارة الأزمات مسؤولية رئيسية للقادة، لذلك تظهر مهمة القائد في تحمل المسؤولية في الوقاية من الأزمات، فالقيادة ليست لقباً يمنح للقائد، ولكنه لقب يحصل عليه نتيجة جهوده وشخصيته وعمله الذي يتسم بالكفاءة والفعالية، وهذا ما أكدته دراسة (Harwati, 2013, 170) أن المطلوب البحث عن أسلوب القيادة الذي يستطيع التعامل مع الأزمة بأسلوب يضمن مواجهتها والسيطرة عليها، ولعل من أكثر الأساليب القيادية التي أظهرت فعاليتها في حالات عدم اليقين هو أسلوب القيادة التحويلية، تلك القيادة التي يتم من خلالها تنمية قدرات العاملين وتمكينهم وتشجيعهم لفتح الآفاق وتهيئة الظروف الملائمة في الكشف المبكر عن الأزمات، ومحاولة وضع الحلول لتجنب الوقوع فيها والتصدي للمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة، وتعد القيادة التحويلية مطلب ضروري في كافة الهيئات بصفة عامة وفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بصفة خاصة، حيث تشكل الأزمات نقطة حاسمة في كيان المؤسسات والهيئات، والتي قد تلحق بها العديد من الخسائر المادية والبشرية وإعاقتها عن تحقيق رسالتها وأهدافها وغاياتها.

كما أشارت دراسة (جعفر، ٢٠١٧) من أهداف الإدارة الجيدة في المؤسسات هو اكتشاف الأزمات قبل حدوثها، لذلك يجب أن تشمل الخطط برنامجاً ونظماً وسياسات واضحة لإدارة الأزمات، وأن يتم التخطيط مسبقاً وليس عند اكتشاف الأزمات في المؤسسة، وإن هناك عوامل تساعد في التخفيف من آثار الأزمات ومنها: إشراك الموظفين في وضع الخطة وتوضيحها لهم،

ووضوح الرؤيا المستقبلية للعاملين عن الخطة الاستراتيجية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفعالية وكفاءة الإدارة، وتوفير معلومات عن الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وإيجاد بدائل لحل المشكلات.

وإيماناً من دولة الكويت بأهمية التعليم التطبيقي، ورغبة في إعداد الكوادر الوطنية العاملة التي تحتاجها في مختلف القطاعات العامة والخاصة، وانطلاقاً من حرص الدولة على إعداد العمالة الفنية المتخصصة، فقد تم إنشاء قطاعات مختلفة داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، يتبعه مجموعة من المعاهد هي: القطاع العالي للاتصالات والملاحة، والقطاع العالي للطاقة، والقطاع الصناعي، ومعهد التدريب الإنشائي، ومعهد السياحة والتجميل والأزياء، ومعهد التمريض، ومعهد السكرتارية، وإدارة الدورات الخاصة، ومركز ابن الهيثم للتدريب أثناء الخدمة. (الرشيد، ٢٠١٥، ٥٧٩)

وقد أنشئت هذه القطاعات المختلفة داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لأجل المساهمة في تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة، وتوفير الكوادر اللازمة الفادرة على الوفاء بدورها لتحقيق التوازن في بناء شخصية المتعلم والحفاظ على قيم المجتمع ومقوماته الأساسية، عن طريق إعداد وتأهيل مخرجات البرنامج بإكسابهم المعارف النظرية والمهارات التطبيقية السلوكية المناسبة للقيام بالأعمال والمهام المختلفة، وتزويد الخريج بالمهارات والقدرات العلمية والتي تمكنه من القيام بدعم ومساندة المدير، وقد أوصت دراسة (النومس والعنزي، ٢٠١٤، ٤٦٨) برفع قدرات المتعلم على التطوير ومتابعة المستجندات في سوق العمل، وتعيده على احترام العمل وقيمه، وتنمية القدرة على التعامل مع الأجهزة المكتبية الحديثة، بما يمكن من بناء المتعلمين علمياً وخلقياً حتى يكونوا أعضاء ناجحين في المجتمع.

وتعد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب واحدة من مؤسستين للتعليم العالي بدولة الكويت، إلى جانب جامعة الكويت، حيث تضطلع الهيئة بمسؤوليات التعليم التطبيقي والتدريب علي المستوى الوطني، وتضم عدداً من الكليات والمعاهد والمراكز، كما تضم الهيئة كليات ومؤسسات مختلفة مثل كلية الدراسات التجارية، وكلية الدراسات التكنولوجية، وكلية العلوم الصحية، ومعهد تدريب الكهرباء والماء، ومعهد التدريب الصناعي، ومعهد التمريض، ومعهد الاتصالات والملاحة، ومدارس التدريب الموازي.

ونظراً لأهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية عامة وفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي خاصة، وضع المختصون بالفكر الإداري المتقدم أساليب لإدارة الأزمات والتعامل معها وإدارتها ومعالجتها، حتى تتمكن الدول النامية ومنها دولة الكويت مواكبة التطور والتقدم الإداري في مؤسساتها التعليمية، بدلاً من أن يتخذ القادة والإداريين قرارات وإجراءات وخطط للنهوض بمؤسساتهم وحمايتهم من التعرض للأزمات.

وتسعى الدراسة الحالية للوقوف على متطلبات إدارة الأزمات داخل الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي.

#### **مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

تتزايد عدد الأزمات التي تحدث مؤخراً في مؤسسات التعليم بشكل عام (في دول العالم وخاصة الدول النامية) والهيئة العامة للتعليم التطبيقي بشكل خاص، وذلك نتيجة لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها، وهذا ما أشارت إليه دراسة (حسن، ٢٠١٢) ودراسة (الباسل ورضوان، ٢٠١٥) أن العملية التعليمية تواجه العديد من الأزمات علي كافة المستويات، مما يستوجب اتخاذ التدابير العلمية المعاصرة في التعامل مع الأزمات، عن طريق الأساليب الإدارية المعاصرة، فيما يعرف بعلم "إدارة الأزمات" والذي يرمي إلي كيفية الوقوف علي أسباب الأزمات وتحليلها وكيفية

التعامل معها من خلال آليات محددة، وعندما تحدث الأزمات بشكل متكرر فإن ذلك يعني ضرورة التغيير.

وبناءً عليه اعتمدت بعض المؤسسات والهيئات التعليمية بدولة الكويت نتيجة لتعرضها لأزمات متوقعة أو مفاجئة، لكن في المقابل هناك عدد كبير من المؤسسات والهيئات التعليمية تهمل أهمية المعرفة بالأزمة وإدارتها، ولا تركز على أسلوب القيادة المتبع فيها، وبنات المواقع القيادية غاية لتحقيق مطامع شخصية، متجاهلين بذلك الدور الرئيسي الملقى على عاتقهم في الاستجابة للتغيرات والتحديات، وتحسين أداء الهيئة، وضمان استمراريتها.

ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة للوقوف على متطلبات إدارة الأزمات داخل مؤسسات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي ويتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما متطلبات إدارة الأزمات داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت؟**

ومن خلال السؤال الرئيس تتفرع التساؤلات التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما الإطار الفكري للتعليم التطبيقي؟
- ٣- ما المعوقات ومصادر الأزمات التي تواجهها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي؟
- ٤- ما متطلبات التغلب على الأزمات داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي؟
- ٥- ما صورة التصور المقترح لإدارة الأزمات داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي؟

#### **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى صياغة تصور مقترح للتغلب على الأزمات داخل مؤسسات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي وذلك من خلال:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- التعرف على الإطار الفكري للتعليم التطبيقي.
- ٣- التعرف على المعوقات ومصادر الأزمات التي تواجهها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- ٤- التعرف على متطلبات التغلب على الأزمات داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

#### **أهمية الدراسة:**

##### **الأهمية العلمية:**

تتمثل الأهمية العلمية في:

- أهمية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت وتعد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي من أهم المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، حيث تقدم مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية في مختلف المجالات.

- تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تحاول توضيح فلسفة مواجهة الأزمات وأهم التغييرات التي طرأت عليها في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت، ومحاولة وضع رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات داخلها، كما أن التعليم الكويتي يعاني من مجموعة من الأزمات، أثرت على مستوي الأداء وخلقت مجموعة من الكوارث والمشكلات مما يستوجب معه حسن التخطيط حتى يستطيع التغلب على هذه الأزمات.

##### **الأهمية التطبيقية:**

تتمثل الأهمية التطبيقية في:

- تحسين أداء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في إدارة الأزمات، مما سيساعدهم على التعامل بفعالية مع الأزمات التي قد تواجه المؤسسة.

- تقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في إدارة الأزمات، من خلال نتائج البحث.
- تبادل الخبرات بين المؤسسات التعليمية الأخرى في مجال إدارة الأزمات من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، أو من خلال مشاريع التعاون المشترك.
- يعد قطاع التعليم بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي من القطاعات المهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وريادة الأعمال، وفي ظل ما يشهده العالم من بيئة شديدة الغموض والتعقيد.

#### **منهج الدراسة وأدواتها:**

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ كما اعتمدت الدراسة الحالية على استبانة مقسمة لمحورين، المحور الأول: المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة الأزمات داخل مؤسسات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، والمحور الثاني تناول متطلبات إدارة الأزمات من خلال وضع قائمة بالممارسات الأدائية إدارة الأزمات من قبل قيادات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت وقد قام الباحث بتقنين هذه الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتأكد من مصداقيتها وصلاحيتها للتطبيق.

#### **مصطلحات الدراسة:**

المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية:

#### **(١) إدارة الأزمات:**

يعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً "التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي والإيجابي عن طريق العمل من أجل تقليل المخاطر والخسارة المحتملة وعن طريق اغتنام الفرص لتحقيق الأهداف، واستخدام كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها".

#### **(٢) الهيئة العامة للتعليم التطبيقي:**

يعرف الباحث الهيئة العامة للتعليم التطبيقي إجرائياً بأنها "المؤسسات التعليمية التي تقوم على تنمية وتطوير المهن الحرفية داخل دولة الكويت بصورة علمية وممنهجة وتهدف الى تخريج مواطن قادر على اتقان الحرفة اليدوية خلال التطبيق النظري والعمل لمهنته"  
الدراسات السابقة:

#### **أولاً: الدراسات العربية:**

(١) دراسة خبراني (٢٠١٤) بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام

ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس لإدارة الأزمات في مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة المدراء للأسلوب العلمي، وأسلوب فريق العمل، وأسلوب الاحتواء لإدارة الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: جاءت درجة ممارسة مدراء المدارس لأساليب إدارة الأزمات الثلاثة مرتفعة، وجاء الأسلوب العلمي بالمرتبة الأولى يليه أسلوب فريق العمل وأخيراً أسلوب الاحتواء.

(٢) دراسة المقاطي (٢٠١٤) بعنوان: "إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في

المؤسسة".

هدفت الدراسة إلى البحث عن دور إدارة الأزمات في المؤسسة وتأثير ذلك على تنمية المؤسسة واستمراريتها في البقاء والمنافسة وتحقيق الهدف المنشود منها، ومعرفة الآليات والإمكانيات التي توفرها المؤسسة لتمكين إدارة الأزمات في القيام بدورها.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن إدارة الأزمات من الإدارات الهامة الموجودة في المؤسسة الحديثة والتي لها دور كبير في التأثير على أداء العاملين عند مجابهة الأزمة، كما يتوقف نجاح هذه الإدارة في مهمتها على تعاون الإدارات الأخرى معها وتوفير كل الإمكانيات والمعلومات المتاحة.

### ٣) دراسة السلطاني وآخرون (٢٠١٧) بعنوان: "تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات"

هدفت الدراسة إلى توضيح تباين دور القادة الإداريين تبعاً لنوع الاستراتيجيات المتبناة في مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد أنواع وشدة الأزمات التي تواجهها المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها إبراز الاستراتيجيات المستخدمة وفقاً لنوع وشدة الأزمات وخصائص تلك القيادات المؤهلة لتجاوز الأزمات، وتشخيص طبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين في مواجهة الأزمات ونوع وشدة وأسباب حدوثها.

٤) دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، والكشف عن أثر كل من متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٤٠) عضو، اختيروا بطريقة عشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن واقع إدارة الأزمات في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، والكلية، والرتبة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة ولصالح (١١) سنة فأكثر.

٥) دراسة عمر (٢٠٢٠) بعنوان: "الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات، والتعرف على مبادئ ومهارات التخطيط التي يجب أن يلتزم بها القيادات الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة لممارسة القيادات الإدارية الوعي التخطيطي عند مواجهة الأزمات، ولا بد من تعزيز عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### ١- دراسة هرويت (Harwati, 2013) بعنوان: "إدارة الأزمات: تحديد استراتيجيات محددة

#### **Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes**

هدفت الدراسة إلى شرح طبيعة الأزمات، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات يوفر الإطار النظري لفهم ما ينبغي للمنظمات اتخاذه في حالة الأزمات، لمساعدة المنظمات على إدارة الأزمات بشكل فعال في الأوضاع التنظيمية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة بإدارة الأزمات مهم في تزويد الفهم العميق بكيفية التعامل مع الأزمات، وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة الملائم خلال أوقات الأزمة.

#### ٢- دراسة توجتشي وتوجبا (Tugce & Tugba, 2015) بعنوان: "القيادة في إدارة الأزمات: الفصل بين المفاهيم القيادية والتنفيذية".

هدفت الدراسة لتقديم تأصيل نظري عن القيادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومقارنة المفاهيم القيادية والتنفيذية، وترى الدراسة أن كل من التغيير التنظيمي السريع، والظروف

الاقتصادية المتغيرة، ومشاكل العاملين، والتغيرات التكنولوجية غير المتوقعة، والآثار السياسية، تؤدي إلى عدم الاستقرار اليوم، والذي يكون خارج سيطرة الدولة، وهذا ما يؤدي إلى حدوث أزمات، وتوصلت الدراسة إلى أن من الضروري تغيير نمط القيادة الاستبدادية إلى تشاركية واعتماد مجموعات العمل، وهذا من شأنه أن يجعل القادة يجمعون العديد من وجهات النظر المختلفة للتوصل إلى الحل الأمثل للخروج من الأزمة.

#### **أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات سواء عربية وأجنبية في أنها تناولت إدارة الأزمات، وأكدت على أهمية إدارة الأزمات في تزويد الفهم العميق بكيفية التعامل مع الأزمات، خلال أوقات الأزمة، مثل دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩) و (خبراني، ٢٠١٤) و (Harwati, 2013).

- ومن جانب آخر تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Tugba & Tugce, 2015) و (المقاطي، ٢٠١٤) في تأكيدها على ضرورة تغيير نمط القيادة الاستبدادية إلى تشاركية واعتماد مجموعات العمل، وهذا من شأنه أن يجعل القادة يجمعون العديد من وجهات النظر المختلفة للتوصل إلى الحل الأمثل للخروج من الأزمة، وأن إدارة الأزمات من الإدارات الهامة الموجودة في المؤسسة الحديثة والتي لها دور كبير في التأثير على أداء العاملين عند مجابهة الأزمة، كما يتوقف نجاح هذه الإدارة في مهمتها على تعاون الإدارات الأخرى معها وتوفير كل الإمكانيات والمعلومات المتاحة، كما تتشابه مع دراسة (Ahmad et al, 2021) إدارة الأزمات.

#### **ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة التي طبقت عليها الدراسة حيث ستطبق على قيادة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت ممثلة في (مدير عام الهيئة وعمداء الكليات ومديري المعاهد) وأعضاء هيئة التدريس.

#### **ثالثاً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء هذه الدراسة، وقد جاء اختيار الدراسات السابقة لإظهار أهمية وإدارة الأزمات، ولكن يلاحظ أن الدراسات السابقة إدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي، لذا أراد الباحث سد هذه الفجوة بتناول أثر وانعكاس إدارة الأزمات، داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وهذا ما يعطي تمايزاً لهذه الدراسة عن كل الدراسات السابقة.

- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء إطارها النظري وتفسير نتائجها، والمزيد من الاطلاع على الأدب الإداري التربوي والأطر النظرية، والتي قد تساعدها في بناء الإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة ومنهجها وإعداد أدواتها، ومن هذه الدراسات دراسة (الباسل ورضوان، ٢٠١٥)، كما استفادت الدراسة الحالية من الموضوعات النظرية للدراسات السابقة.

#### **الإطار النظري للبحث:**

##### **أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:**

ويعرف (أبو رمان والفران، ٢٠١٩، ٢٥٨) إدارة الأزمات بأنها "العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المؤسسة لأي أزمة، وذلك من خلال اختيار الأسلوب المتبع من قبل صاحب القرار لكيفية التعامل مع الأزمة ومواجهتها".

كما يعرف (خامرة وبهاز، ٢٠٢١، ٣٠٠) إدارة الأزمات أنها "قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة، والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن



للنظام في أقل وقت ممكن، واستخلاص الدروس لمنع تكرار الأزمة، أو تحسين طرق التعامل معها والاستفادة من الفرص التي تتيحها".

ويعرف (جاسم، ٢٠١٩، ١٥٦) إدارة الأزمات بأنها "عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية بواسطة مجموعة من القدرات القيادية الكفاء بهدف تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى".

وقد عرف الرشيدى (٢٠١٩، ٣٥) إدارة الأزمات بأنها "نظام يستخدم من قبل قيادة المؤسسة للتعامل مع الأحداث والأزمات التي تواجهها، باستخدام عدد من الأدوات مع بذل الجهود للتغلب عليها، وذلك من خلال التخطيط والتنبؤ بالأحداث والأزمات بهدف التحكم في النتائج أو تخفيف التداعيات السلبية التي تسببها والاستفادة من إيجابياتها، من أجل تجنب حدوث تلك الأزمات في المستقبل".

ويعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً "التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبية والإيجابي عن طريق العمل من أجل تقليل المخاطر والخسارة المحتملة وعن طريق اغتنام الفرص لتحقيق الأهداف، واستخدام كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها".

ومع تطور الأزمات وتنوع مصادرها وأشكالها، تطور مصطلح إدارة الأزمات خاصة في المجال التربوي، وكان ذلك حين استخدم كاتجاه جيد تبنته الأجهزة التعليمية لإنجاز مهام عاجلة، أو لحل مازق طارئة، وفي سبيل ذلك ظهرت بعض المسميات منها قوة المهام الخاصة، فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة أو المتفجرة، وبذلك أصبح هذا الاتجاه مثل باقي الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف، أو الإدارة الديمقراطية. (أبو رمان، ٢٠١٦، ٣٨٤)

#### ثالثاً: أهداف إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية:

يشير (الرفاعي وجبريل، ٢٠١٤، ١)، (المجد، ٢٠١٣، ١٧) إلى أن أسلوب مواجهة الأزمات وإدارة مواقفها يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- وقف التدهور بالمؤسسة التعليمية والتقليل من الخسائر إلى أقصى حد ممكن.
- ٢- حماية ووقاية العناصر المكونة للمؤسسة التعليمية والمحافظة عليها، مع ضمان استمرارها وبقائها.
- ٣- السيطرة على الأزمات بكل كفاءة وفاعلية لمواجهتها والقضاء عليها.
- ٤- تحليل الأزمات والاستفادة من الموقف الناتجة عنها في إصلاح وتطوير قدرات المؤسسة التعليمية ورفع أدائها لمواجهة أي أزمة مستقبلية.
- ٥- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت لحدوث الأزمات، وذلك لاتخاذ إجراءات وقائية لمنع تكرار مثل هذه الأزمات أو أزمات مشابهة لها مستقبلاً.
- ٦- العمل على إزالة أي آثار نفسية خلفتها الأزمات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

كما يري (الزلفي، ٢٠١١، ٤١) أن إدارة الأزمات تهدف 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 الأزمة لدى المعلمين والطلاب وأسرهم، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى، وذلك أن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعد أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو اختلال يصيب أحد قطاعات الكيان الإداري، أو معالجة

أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ومن ثم تحتفظ بحيوية الكيان الإداري للمؤسسة التعليمية واستمراره.

#### رابعاً: أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية:

تختلف وتتنوع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المؤسسات التعليمية ، إلا أن العامل المشترك بين جميع الأزمات هو تأثيرها على سير العمل المعتاد خلال اليوم الدراسي وذلك من خلال تشتيتها لانتباه قيادة المدرسة والمعلمين والطلبة عن أداء أدوارهم وممارسة الأنشطة بالشكل السليم ، كما تنبع أهمية إدارة الأزمات من دورها في توفير النظام والاستقرار ، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات ، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، وتتمثل أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية من خلال ما يلي : (المطيري، ٢٠١٢، ٢٥) و(الجهني، ٢٠١٠، ٣٧)

- ١- تهيئة المناخ الملائم للطلاب لممارسة الأنشطة بعيداً عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني.
  - ٢- توفير النظام والاستقرار للعاملين في المؤسسة التعليمية مما يمكن من سير العمل المدرسي بالصورة المخطط لها، ويسهم في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية.
  - ٣- المحافظة على الموارد والإمكانيات المادية للمؤسسة التعليمية في حالة وقوع الأزمات أو التقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن.
  - ٤- زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تركيز جهودهم وعدم انشغالهم بالأزمة.
  - ٥- وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها.
  - ٦- التنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.
  - ٧- إعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات.
  - ٨- تهيئة العاملين في المؤسسة والطلاب للتعامل مع الأزمات المختلفة.
  - ٩- تكوين فريق لإدارة الأزمات، وتوزيع المهام والأدوار على أعضائه.
  - ١٠- المواجهة الفورية في حالة وقوع أزمة وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف.
  - ١١- عدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة والتعاون المستمر في مواجهة الأزمة.
- كما يشير (بوطرفة، ٢٠١٦، ٢٩) إلى أن أهمية إدارة الأزمات تنبع من دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق لجهود العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

#### (١) أهمية إدارة أزمات من الناحية التربوية (عبد الوهاب، المرسي، ٢٠١٢، ٣٨):

- تنبع أهمية إدارة الأزمات المدرسية من خلال دورها في توفير الأمن والأمان، والنظام والاستقرار، وتوفير المناخ الصحي الملائم للعمل في المدرسة أثناء نشوء الأزمات من وضع خطط مناسبة لها وتنظيم مراحلها وتوجيه العاملين، وتنسيق جهود العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة، والمحافظة على الموارد والإمكانات البشرية والمادية للمدرسة، إضافة إلى السعي للتقليل من الخسائر المتوقعة إلى أدنى حد ممكن، وإعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات المدرسية، والتنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.
- التنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع تكرارها.
- تهيئة المعلمين والمتعلمين للتعامل مع الأزمات حال وقوعها.

- تكمن أهمية إدارة الأزمات في أنها تقوم بإعداد الأفراد لمواجهة التطورات غير المتوقعة والظروف السلبية في المدرسة بشجاعة وتصميم، ومساعدة العاملين بالمؤسسة التعليمية على الاستعداد بشكل جيد للتغيرات المفاجئة في المدرسة أو في المجتمع، ويمكنهم من فهم وتحليل أسباب الأزمات والتعامل معها بأفضل طريقة ممكنة.
  - إدارة الأزمات التربوية تستخدم في مواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة التربوية، وذلك لتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من أثارها السلبية في حالة حدوثها.
- (٢) من الناحية التعليمية يذكرها غنيمه (٢٠١٤، ٤٧):**
- تنبع أهمية إدارة الأزمات التعليمية من دورها في توفير النظام والاستقرار للعاملين في المؤسسة التعليمية، حتى يتم تحقيق سير العملية التعليمية بكفاءة وجودة عالية.
  - تهيئة المناخ الصحي للملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة التعليمية وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من قيام المؤسسة التعليمية.
  - توفير المناخ المناسب للتعليم وتنفيذ الأنشطة التعليمية بعيداً عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني.
  - تحسين مخرجات العملية التعليمية وتعزيز أداء العاملين فيها.
  - رسم الخطط الملائمة والهادفة في التعامل مع الأزمات التعليمية.
  - القدرة على التعامل مع المواد الخطرة: قد تسبب المواد الكيميائية الخطرة في المعامل في بعض المؤسسات التعليمية في بعض الإصابات والوفيات حيث تساعد إدارة الأزمات على التدريب على التعامل مع المواد الخطرة وضمان سلامة الجميع أثناء الأزمات.
- (٣) من الناحية الاقتصادية (الطبر، ٢٠٢٢، ١):**
- حماية الموارد والإمكانيات المادية للمؤسسة التعليمية، أو التقليل من الخسائر في حال وقوع الأزمة.
  - تعد إدارة الأزمات عاملاً مهماً للمؤسسة التعليمية حتى تكون متقدمة بعدة خطوات عن المؤسسات التعليمية الأخرى وذلك في حال حصول أي أزمات مستقبلية.
  - تكمن أهمية إدارة الأزمات في التقليل من الأثار الضارة الناتجة عن حدوث أزمة خطيرة باستخدام موارد محدودة في ظل قيود زمنية شديدة.
  - القدرة على التخطيط قبل حدوث حالات الطوارئ تساعد إدارة الأزمات على وضع خطة للتأهب في حال حدوث حالة طوارئ مفاجئة، حيث تستخدم هذه الخطط لإدارة اللحظات الحاسمة ووضع خطط للمناورة في حالات الطوارئ الحرجة كأزمات الكوارث الطبيعية وفشل البنية التحتية للمؤسسة التعليمية.
- (٤) من الناحية الاجتماعية (المساعدة، ٢٠١٢، ٢٩):**
- يمكن من خلال إجراءات إدارة الأزمات جمع معلومات عن وضع المؤسسة التعليمية ومكانتها في السوق، ثم وضع الإجراءات اللازمة من أجل المحافظة على تلك المكانة في المجتمع.
  - القدرة على التواصل أثناء الأزمات: حيث إن إدارة الأزمات الناجحة أهمية كبيرة في الحفاظ على التواصل، والذي يعد عنصراً حيوياً وفعالاً أثناء حالة الطوارئ.

#### خامساً: مراحل إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية:

تمر العديد من الأزمات بخمسة مراحل أساسية، فإن أخفقت المؤسسة التعليمية في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح في وضع صعب تسأل فيه عن الأزمة إذا وقعت وتفاقت: (السعيد، ٢٠١٢، ٣١)، و(خامرة وبهاز، ٢٠٢١، ٣٠١)

#### أ- رصد واكتشاف الإشارات المبذبة للإنذار المبكر (ما قبل الأزمة):

وتشير هذه المرحلة إلي ما قبل بداية الأزمة ، وتمثل في قدرة المؤسسة التعليمية علي الاستجابة لأي مؤشرات ، فتقوم الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تدل على احتمال وقوع الأزمة ، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات، وهي إنشاء فريق يقوم بالتخطيط، والاستشراف الدقيق للمستقبل، من خلال استخدام أدواته كالسيناريوهات، والمحاكاة وغيرها، كما تشمل هذه المرحلة رصد كافة القرارات التي اتخذت من أجل الحد من حدوث الأزمات والتقليل من آثارها ، وتتضمن استشعار اشارات الإنذار المبكر الذي ينبئ بقر حدوث الأزمة.

#### ب- الاستعدادات والأساليب الوقائية المناسبة (ما قبل الأزمة):

هذه المرحلة تعبر عن قيام إدارة المؤسسة التعليمية بالاستعداد لمواجهة الأزمة بعد التأكد من عدم إمكانية تجنبها، وذلك للتقليل من أضرارها، مع استمرار الإدارة في منع حدوثها، ويجب أن تتوفر في هذه المرحلة لدى المؤسسة التعليمية كافة الاستعدادات والأساليب التي تكفي للوقاية والتقليل من حدة الأزمات، والهدف من أساليب الوقاية هو العمل علي اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة التعليمية ومواجهتها قبل أن تتفاقم ويكون من الصعب علاجها، والسعي نحو تكوين فريق لإدارة الأزمات وإجراء التخطيط المنهجي من أجل منع الوقوع في الأزمات.

#### ج- الاحتواء والتقليل من الآثار السلبية والأضرار (أثناء الأزمة) :

تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، ويجب أن تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، بالإضافة إلي الاستخدام الأمثل للموارد والحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة، كما يجب تنفيذ خطة المواجهة التي وضعتها الإدارة في المراحل السابقة وذلك للتقليل من الأضرار والخسائر التي تنجم عن الأزمة، وهدف هذه المرحلة يتمثل في احتواء وتقليل سلسلة التأثيرات السلبية الناجمة وعلاجها، ولا شك أن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد بدرجة أساسية علي المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد لمواجهة الأزمة، ومن الضروري القيام بعزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي إدارات المؤسسة التعليمية.

#### د- التحسين واستعادة التوازن والنشاط (ما بعد الأزمة):

هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية، كما يجب أن توفر المؤسسة التعليمية الخطط بأنواعها طويلة وقصيرة المدى، من أجل إعادة الأوضاع إلى طبيعتها علي كانت عليه سابقاً قبل وقوع الأزمة، مع العمل علي استعاده مستويات النشاط، وهذه المرحلة تتطلب العديد من القدرات الفنية والإدارية والمالية العالية.

#### هـ- الاستفادة والتعلم من التجارب السابقة (ما بعد الأزمة):

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهتها، واستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية من الوقوع في الأزمة نفسها أو غيرها في المستقبل، فتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر، كما تشمل هذه المرحلة التغذية الراجعة والتي من خلالها تستفيد المؤسسة

التعليمية من خبراتها السابقة، أو من خبرات المؤسسات التعليمية الأخرى التي مرت أو تمر بأزمات يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

#### سادساً: الأسس التي يجب مراعاتها للوقاية من الأزمات في المؤسسات التعليمية:

مما لا شك فيه أن الوقاية من الأزمات أحد المحاور الرئيسية التي يجب أن يضعها القائد في اعتباره في التعامل مع أي أزمة مستقبلية، وعدم تجاهلها حتى يمكن تحقيق الهدف ومنع وقوع الأزمة أو السيطرة عليها في حالة وقوعها وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، لذا فإن هناك العديد من المبادئ التي يتم الارتكاز عليها في إدارة الأزمات والتي يؤدي مراعاتها إلي الزيادة في كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (العامري، ٢٠١٩، ٥١)، (جاسم، ٢٠١٩، ٣٩٨)، (فيصل، ٢٠١٤، ٩٤)

#### (١) إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر:

نظام الإنذار المبكر هو نوع خاص من نظم المعلومات، تعطي إشارة أولية ومسبقة للمشكلات، ويمكن التعرف من خلالها على أبعاد موقف معين قبل تدهوره، بحيث يمثل خطورة على المؤسسة التعليمية، ويمكن تطبيق نظام الإنذار المبكر على أي نوع من نظم معلومات الإدارة، وهو يعطي تحذيراً مناسباً في الوقت اللازم لاتخاذ إجراءات مضادة، وبناء نظام للإنذار المبكر وتوظيفه في الوقاية من الأزمات يكون عن طريق استخدام:

- الإشارات السلوكية للإنذار المبكر، لتلافي السلبيات والتغلب على التحديات الموجودة في الواقع ومنها عدم التعاون بين فريق إدارة الأزمات والفريق الأمني، وعدم الحماس ويرجع ذلك للشعور بالملل، وغياب الالتزام والمسؤولية، والبحث عن الأخطاء، خاصة عندما لا يشعر الناس بالرضا فإنهم يميلون إلى البحث عن الأخطاء في كل شيء أما عندما ترتفع المعنويات فلا أحد يمعن النظر فيها، والشكاوى الداخلية المتزايدة، حيث أن زيادة الشكاوي مؤشر يوضح مدى هبوط وانحدار الروح المعنوية والخوف، ويؤدي إلى تنامي الآثار السلبية في نفوس فريق إدارة الأزمات، والغياب والتأخر المتزايد يدل على تدهور المعنويات، وعدم الانضباط والانحلال.
  - الإشارات التنظيمية للإنذار المبكر، وتتمثل في الصراع الوظيفي، والقصور في المعلومات، وضعف أسلوب اتخاذ القرار، وتداخل الاختصاصات، وقصور في نظم الاتصالات المستخدمة، ورفض نظم تقويم الأداء، والمقاومة الشديدة للتغيير.
- وتتضمن إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر ما يلي:
- التعرف على القدرات الحالية للمؤسسة التعليمية في مجال اكتشاف إشارات إنذار الأزمات (الإنذار).

- تقييم تأثير الإمكانات الحالية للمؤسسة التعليمية على قدرتها في حال اكتشاف إشارات الإنذار.
- تحديد التغييرات الممكنة والضرورية.
- إعادة تصميم المؤسسة التعليمية لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات الإنذار.

#### (٢) إعداد سيناريوهات مناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة:

السيناريو بشكل عام هو مجموعة من الافتراضات المرتبطة بموقف محدد أو محتمل حدوثه، ويتم دراستها ووضع التصور المنتظر لتصاعد الأحداث والتصرفات المتوقعة من الأطراف، مع تحديد أنسب البدائل للقرارات وآليات التنفيذ.

ويهدف السيناريو إلى الوصول إلى ابتكار أفكار جديدة وحلول غير نمطية تقليدية تنبع من طاقم إعداد السيناريو والذي يعده في شكل سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى التخفيف من حدة المواقف المكونة للأزمة، مع إمكانية المناورة بالإمكانات المتاحة لتفادي المواقف الحرجة التي قد

تنشأ أثناء إدارة الأزمة والتقليل من عنصر المفاجأة للأزمات المتوقع حدوثها، وبذلك يمكن وضع أسوء وأفضل سيناريو للأزمة، ويتمثل ذلك في:

• **أسوء سيناريو:** ويتضمن أكثر الأزمات استبعادًا وأقلهم تخطيطًا وإعدادًا، وأن يتم في الأوقات الحرجة التي لا تأخذها القيادة في الحسبان أو كان الإعداد لمواجهةها بصورة غير كافية، مع حدوث سلسلة من الأزمات والتوابع قبل أو بعد الأزمة الرئيسية نتيجة الفشل في النقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة أو عدم التفسير الصحيح لها أو الفشل في الاستعداد والمنع أو عدم الاستفادة من الدروس السابقة.

• **أفضل سيناريو:** وفي هذه الحالة تكون القيادة في أفضل استعداد لمواجهة الأزمة سواء في النقاط إشارات الإنذار أو الاستعداد أو المنع أو الوقاية، وحسن استخدام جميع الموارد لاستعادة النشاط والاستفادة من الدروس السابقة والثقة في أداء فريق إدارة الأزمات.

### (٣) التخطيط الاستراتيجي للوقاية من الأزمات:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء (من القادة) في المؤسسة التعليمية، باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك مستقبلاً، والكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

فإدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منع نشوبها، والتقليل من آثارها السلبية ويجب أن يكون التخطيط للتعامل مع الأزمة إحدى ركائز فلسفة المؤسسة التعليمية، مع إدراك أن وجود إجراءات مسبقة لإدارة الأزمة لا تضمن بالضرورة النجاح الكامل في تجنبها، وإن كان ذلك يتطلب بذل الجهد الممكن لتلافي تأثيراتها السلبية، كما أن نجاح إدارة الأزمة يعتمد على تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبها نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها، وهذا ما نطلق عليه الاستراتيجية الوقائية.

### سابعاً: متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية:

تحتاج القيادة بالمؤسسات التعليمية إلى عدد من المتطلبات لإنجاح إدارة الأزمة فيها، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي: (نافع، ٢٠١٧، ٥٥) و (السعيد، ٢٠١٢، ٤٩)

#### ١- التبسيط في الإجراءات وعدم تعقيدها:

ويعني ذلك الابتعاد عن كل ما يؤدي إلى تعقيد الأمور ويعمل على خلق نوع من التوتر والإرباك وعدم الفهم والوضوح، والعمل على سن عدد من الأنظمة والقوانين التي تسهل من العمليات الإدارية.

#### ٢- التنسيق مع الإدارات الأخرى:

ويعني ذلك ضرورة التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى التي لها علاقة بالأزمة، وذلك من أجل تنفيذ واتخاذ القرارات من دون التعارض بينهم في الإجراءات، والتأكد من أن العمل يجري بسهولة ويسر مع إمكانية التبادل بين تلك الإدارات في الموارد.

#### ٣- التخطيط العلمي المنظم:

ويعني ذلك العمل على التخطيط المنهجي المنظم الذي يبعد الإدارة عن التعامل مع الأزمة بارتجالية وعشوائية وفوضوية في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة وإدارة الأزمة.

#### ٤- التواجد الدائم والمستمر:

ويعني ذلك تواجد أعضاء فريق الأزمات بشكل دائم ومستمر في مكان إدارة الأزمة وذلك للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، إذ يؤدي تواجدهم إلي عملية التنسيق والتبادل في الآراء والاطلاع

علي كل ما هو جديد تجاه تطور الأزمة مع اتخاذهم القرارات الجماعية المناسبة والآنية لمواجهة الأزمة.

#### ٥- تفويض السلطات:

ويعني ذلك ضرورة وأهمية تفويض السلطة لأشخاص آخرين أثناء معالجة الأزمة، فقد يضطر الأفراد الموجودين إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة من دون عملية انتظار الشخص المسئول والتي تقع هذه القرارات تحت تصرفه ومسؤوليته وهذا الأمر يحول دون التوقف في الأعمال واضاعة الكثير من الوقت والجهد وحدث التوتر والإرباك.

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة "بيسلند" (Bisland,2016) إلى أهمية تبسيط مفهوم إدارة الازمات والتنسيق مع الإدارات الأخرى والتخطيط المنظم لها والتي هدفت إلى تعزيز مفهوم إدارة الازمات من خلال مناقشة المعلمين عن أساليب إدارة الازمات وأظهرت نتائج الدراسة أن اغلب افراد عينة الدراسة لا يمتلكون معلومات كاملة ومحدد عن أساليب إدارة الازمات وخرجت الدارسة ببنود تطبيقه تساعد المعلمين على أساليب وطرق إدارة الازمات واوصت بتطبيقها.

كما اكدت دراسة " كومبوز" (Coombs,2014) على أهمية التركيز على استخدام الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الازمات بهدف حماية المؤسسات وسمعتها من وقت نشؤ الازمة، وأوصت الدراسة بأهمية الاستعداد المسبق للمدير الأزمة في التعامل مع الازمات المختلفة ووضع خطط مسبقة للتعامل مع الازمات.

كما تناولت دراسة (اسماء،٢٠١٣) أساليب إدارة الازمات، وعلاقتها بالتخطيط للإدارة التربوية وتناولت أهمية تنمية الكفايات الإدارية في إدارة الازمات لمدير المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية وذلك في ضوء متطلبات الجودة التعليمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قائمة بالكفايات الزلزمة لإدارة الازمات وأوصت بضرورة التخطيط الجيد للازمة قبل وقوعها وبعد حدوثها.

#### المحور الثاني التعليم التطبيقي:

##### أولاً: مفهوم التعليم التطبيقي:

التعليم التطبيقي هو ذلك النوع من التعليم الذم يهدف إلى إكساب الفرد قدرأ من الثقافة والمعلومات الفنية والمهارات العلمية التي تمكنه من إتقان أداء عمله وتنفيذه على الوجه الأكمل، كما أن هذا النوع من التعليم يتضمن في خطته الدراسية مواد نظرية عامة ومواد فنية ومهنية نظرية وتطبيقات وتدريب عملي (أمين، ٢٠١٨، ٢٦٧).

وقد عرف الرشيدى (٢٠١٤، ٥٧٣) التعليم التطبيقي بأنه أحد أشكال التعليم التي تتيح للمتعلم الفرصة لاكتساب المهارات العملية، وكذلك المعرفة العلمية الأساسية، وتعدده للانخراط في سوق العمل وفقاً لقدراته ومهاراته، التي تقده بعض كليات التعليم التطبيقي مثل كلية الدراسات التجارية، كلية التربية الأساسية، كلية العلوم الصحية، كلية الدراسات التكنولوجية، وكلية التمريض، التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

ويعرف الظفيري (٢٠١٥، ٥) أن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب هي "مؤسسة تعليمية تدريبية، أنشأت لاستيعاب أعداد من الطلاب والمنتدربين، وهي تقوم بتزويد سوق العمل بالعمالة الفنية المدربة الماهرة بما يمكنها أن تحقق التنمية بدولة الكويت في كافة القطاعات".

ويعرف الباحث الهيئة العامة للتعليم التطبيقي إجرائياً بأنها "المؤسسات التعليمية التي تقوم على تنمية وتطوير المهن الحرفية داخل دولة الكويت بصورة علمية ومنهجية وتهدف الى تخريج مواطن قادر على إتقان الحرفة اليدوية خلال التطبيق النظري والعمل لمهنته".

### ثانياً: أهمية التعليم التطبيقي وأهدافه:

يعد التعليم التطبيقي أساس التنمية في المجتمعات الحديثة، ومن هنا جاءت أهمية وضع معايير أكاديمية لقطاع التعليم التطبيقي للارتقاء بوجوده حتى يتم مواجهة التحديات التي تتعرض لها الدول في الوقت الراهن، وتولي معظم دول العالم التعليم العالي اهتماماً كبيراً يفوق اهتمامها بالتعليم التطبيقي والتدريب المهني، لدورة في تلبية الاحتياجات المطلوبة لتنفيذ ضغط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول، وكذلك المنافسة في سوق العمل الخارجي (أمين، ٢٠١٨، ٢٦٨)، وفي سبيل دفع عملية التنمية الوطنية في دولة الكويت إلى الأمام تم إنشاء إدارة التعليم الفني والمهني من قبل وزارة التربية والتعليم بهدف الإشراف على المدارس الخاصة بالتعليم الفني التي تتبع الوزارة، وتهدف الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب إلى مجموعة من الأهداف نوضحها فيما يلي (نبذة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ٢٠٢٢، ٢):

- جعل الشباب الكويتي الذين هم بمثابة الأمل للغد وفي المستقبل الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في عملية بناء الوطن، والعثور على الكفاءات الوطنية سواء الفنية أو المهنية.
- تحقيق التوجهات الخاصة بخطة التنمية الشاملة وأهداف الحكومة، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار مؤشرات احتياجات سوق العمل وتوزيع المقبولين على المعاهد والكليات المختلفة، وما يرتبط بذلك من المتغيرات التي تتحكم في الأعداد التي يتم قبولها من المعاهد التدريبية والكليات التطبيقية وما يحتاجه سوق العمل بشكل فعلي.
- توفير القوي العاملة والوطنية الفنية والمهنية وذلك من أجل الوقوف على ما تحتاجه التنمية الوطنية من متطلبات في العديد من المجالات لتحقيق النهضة الوطنية والتطور من أجل رفعة الوطن.
- الحد من العمالة الوافدة والاعتماد على الكوادر الوطنية من أجل دفع مسيرة التقدم على المستوي الاجتماعي والاقتصادي.
- وانطلاقاً من إيمان الهيئة بهذا الهدف، وتأكيداً على دورها الاستراتيجي في تحقيق التوازن لعملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بوجه عام، وإعادة التوازن لسوق العمل بوجه خاص، وتوجيه الشباب الكويتي نحو المهن الفنية والأنشطة الحرة، فإنها تحرص على تطوير سياسات التعليم والتدريب، وتوفير تجانس الأداء المؤسسي للارتقاء بمستوي الأداء مع الالتزام بالتخطيط العلمي السليم كمنهج أساسي في العمل وإدارة الأزمات وذلك من خلال تبني مدخل القيادة التحولية (الرشيدي، ٢٠٢٢، ٢٣٩).

كما أشار بوشهري (٢٠١٥، ٣٦٥) إلى أن التعليم التطبيقي يهدف إلى بناء الإنسان الكويتي، وصقل مهاراته، وتزويد المجتمع الكويتي بالكوادر الوطنية في مختلف المجالات وعلى جميع المستويات، وللحاق بركب الحضارة والتنمية، بالإضافة إلى أن التعليم التطبيقي يساعد الفرد على اكتساب المهارات والمعارف والمعلومات ذات العلاقة بالجانب التقني والفني والعلوم المرتبطة بهما.

### ثالثاً: فلسفة التعليم التطبيقي بدولة الكويت:

ترتكز الفلسفة التربوية للتعليم التطبيقي على قاعدة من الفكر والتجارب التي تقود الواقع الميداني وممارساته، وتستشعر ذاته الثقافية، مع الاستجابة الداعية لتطور علوم التربية، ونسجيب للمهارات التي يتطلبها سوق العمل، وتتواءم مع احتياجات أجيال متلاحقة تتدفق في نمو سكاني تلتزم الدولة بتعليم أفرادها (صالح، العمر، ٢٠١٥، ٣١٣).



وتستند فلسفة التعليم التطبيقي بدولة الكويت إلى مجموعة من المبادئ، وتمثل فيما يلي (المرشد، ٢٠١٧، ٣٢٩):

- الربط بين برامج الإعداد في كليات ومعاهد التعليم التطبيقي وبين واقع البيئة التي يعيش فيها الطلاب.
  - اعتبار الدين الإسلامي الأساس والمنبع للفكر التربوي الصحيح، والاستفادة من المبادئ التربوية في الإسلام لتصميم برامج الكلية أو المعهد التابع للهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
  - ربط برامج الإعداد في جميع التخصصات باحتياجات النظام التربوي في الكويت.
  - الارتقاء بالوعي المجتمعي، وترشيد العادات والتقاليد الاجتماعية بما يتفق مع مبادئ الإسلام.
  - تلبية حاجات سوق العمل من المعلمين الكويتيين والكوادر التعليمية الأخرى.
  - تقديم الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسات التعليمية المختلفة وفي مقدمتها وزارة التربية.
- ويضيف (بوشهري، ٢٠١٥، ٢٢٤) مجموعة من الأسس أبرزها:
- **الشمول:** حيث تضم المؤسسة التعليمية طلابًا من مختلف القدرات والاستعدادات والميول ومن مختلف الشرائح الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
  - **التكامل:** حيث تندرج في كليات ومعاهد التعليم التطبيقي جميع النشاطات التربوية والدراسية في جميع جوانبها الفكرية والفنية والخلقية، بما يهدف إلى تحقيق النمو المتكامل للطلاب.
  - **المرونة في الاختيار:** حيث تتيح الكليات والمعاهد العديد من فرص الاختيار أمام الطلاب بين فروع المعرفة بما ييسر عملية التعليم، وتوفير الوقت، واختصار مدة التخرج، ومراعاة الفروق الفردية.
  - **التفاعل مع المجتمع:** حيث تسعى المدرسة إلى إتاحة الفرص أمام الطلاب للإسهام في تطوير المجتمع، وتشجيعهم على التفكير الناقد والإبداع والابتكار.

**سادسًا: تحديات تواجه التعليم التطبيقي بدولة الكويت:**

ويمكن استعراضها علي النحو الآتي (الرشيدي، ٢٠١٥، ٥٨٠-٥٨١):

(١) **ضعف السياسة التعليمية والنظام التعليمي:** وتعد من أبرز التحديات التي تواجه التعليم التطبيقي، حيث أن الاتجاه الخاطئ للسياسة التعليمية في الكويت قد أدى إلي انعزال التعليم التطبيقي عن سوق العمل، نظراً لتركيز حكومات هذه الدول علي تخريج أعداد هائلة من الطلاب دون الاهتمام بالتخصصات النوعية التي يحتاجها سوق العمل، وقد نتج عن ذلك وجود فائض كبير من حاملي المؤهلات العليا والمتوسطة ممن لا يحتاج إليهم سوق العمل الأمر الذي أدى إلي وجود فاقد بشري، وبمعني آخر لا يوجد ارتباط بين برامج التعليم والتدريب المهني مع احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

(٢) **أزمة العمالة في المجتمع:** وهناك عدة أسباب أدت إلى ظهور هذه المشكلة ومنها:

- الدراسة النظرية التي تشتمل عليها المناهج الدراسية والتي يتلقاها الغالبية العظمي من الطلاب، لم تعودهم على تفهم أساليب العمل اليدوي واحترامه، كما أنها لم تخلق فيهم روح البحث العلمي.

- قلة عدد السكان: لذا فإن الأعمال المتوفرة في المجتمع تفوق طاقات السكان المحليين.

- عزوف الكويتيين عن العمل اليدوي. الهاجري (٢٠١٨، ٢٥١)

(٣) **اعتماد الاقتصاد علي مصدر شبه وحيد للدخل:** يعتمد الاقتصاد الكويتي علي الثروة البترولية، فهي المورد الوحيد تقريباً، ومن المعلوم أن هذه الثروة ستزول في يوم من الأيام، ويرى

أيوب (٢٠١٨، ٣٥٩) أنه من الصعب توظيف التعليم في معظم الدول العربية ومنها الكويت نتيجة مجموعة من المعوقات وتتمثل في : ضعف التخطيط التعليمي ، وسيادة التعليم البنكي الذي يركز علي إيداع المعلومات في ذاكرة الطلاب ليستردها كما هي وقت الامتحان ، دون التركيز علي تنمية أنماط مختلفة من التفكير تساعد علي تفتح المواهب والقدرات والمهارات الخاصة ، وتحقيق الذات .

كما أشار الظفيري (٢٠١٥، ٣٦٤) إلى بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب فيما يلي:

- صعوبة التعرف على خريطة احتياجات سوق العمل في الكويت.
- ضعف الإقبال على التعليم التطبيقي والتدريب.
- ضعف إقبال الطالبة الكويتية على التعليم التكنولوجي.
- عدم توفر خدمات التوجيه المهني الذي يضطلع بجانب التعريف باتجاهات العمل والعمالة والتخصصات التعليمية التي تقدمها.

وللتغلب على تلك السلبيات يجب على قادة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تلتزم بعدد من المعايير والمؤشرات كما ذكرها (بو عباس، ٢٠١٠، ٢٢) على النحو التالي:

- (١) تلتزم الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بأخلاقيات العمل الإداري والتوجه الاستراتيجي نحو التميز المؤسسي وإدارة الأزمات.
- (٢) تمتلك القيادة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب القدرة على الابتكار والإبداع.
- (٣) يتلقى دورات تدريبية على القيادة التحولية والاستراتيجية بصفة دورية.
- (٤) يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الرؤية استراتيجية للهيئة.
- (٥) موضوعية التقويم لدي أعضاء هيئة التدريس.
- (٦) حرص القيادات على توزيع الأعمال الإضافية بكفاءة.
- (٧) يقوم بالأعمال الإدارية بأمانة.
- (٨) يمتلك القائد القدرة على التخطيط الجيد.
- (٩) يرشد أعضاء هيئة التدريس عند مواجهتهم لمشكلات وأزمات إلى الحلول المثلى لها.
- (١٠) يمتلك القائد القدرة على توفير الدعم المادي للقيام بالمشروعات الجديدة وتطوير الهيئة.

**ثامناً: التعليم التطبيقي بدولة الكويت بين الواقع والمأمول:**

**(أ) : الشراكة العلمية مع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي:**

إبرام مجموعة من اتفاقيات التعاون والشراكة مع عدد كبير من الجهات الحكومية والخاصة المحلية والإقليمية في إطار جهودها المستمرة التي تهدف من خلالها الي التطور والارتقاء ببرامجها ومخرجاتها وضمن مواكبتها لأحدث نظم التكنولوجيا المتطورة التي تحتاج العالم المتقدم والحديث (الرشيدي، ٢٠١٤، ٤٣٨).

عقد البروتوكولات واتفاقيات التعاون مع عدد من الجهات محلياً وإقليمياً إلي ضمان تأهيل وتسليح مخرجاتها للوقوف علي قدم المساواة مع مخرجات أكبر وأحدث الجامعات بالعالم (أمين، ٢٠١٨، ٢٧٣).

وفي إطار التعاون المشترك بين الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والجهات الأكاديمية محلياً وإقليمياً كان من أهم الاتفاقيات تعزيز التعاون المشترك بين الجانبين وتطوير التعليم وتشجيع استخدام التكنولوجيا والذكاء الصناعي، وبموجب ذلك تم انشاء مختبرات متطورة باستخدام أحدث التقنيات بالتعاون بين الجانبين، بهدف تحسين جودة التقنيات، وتحسين جودة المخرجات وضمن فرص وظيفية للخريجين (صالح، ٢٠١٥، ٣١٧).

(ب) : تطوير التعليم التطبيقي والمهني حل للاكتفاء الذاتي وتنويع مصادر الدخل:

إن تطوير التعليم التطبيقي والمهني أحد الركائز الأساسية في رؤية الكويت ٢٠٣٥ لتطوير مزدهر ومتنوع، وللمحد من اعتماد الدولة الرئيسي على عائدات النفط، ولتتمكن الدولة من تحقيق هذا الهدف علينا حوض غمار المنافسة الاقتصادية العالمية، وبالتنافس في مسارات مختلفة ذات طابع انتاجي وخدمي متنوع قائم على الجودة والابداع والابتكار، وهذا الأمر يتطلب قوة عاملة متسلحة بمجموعة من المهارات التجارية والمهنية والتقنية المرتبطة بالتعليم التطبيقي (العيسي وآخرون، ٢٠٢١، ٩١).

وتشير الدراسات إلى أهمية التعليم التطبيقي للإسهام في استدامة التنمية الاقتصادية وتحفيز القدرة على الابتكار وتحسين الإنتاجية، كما تكشف عن وجود نقص ملح في توجيه السياسات العامة الداعمة له وتصميمها وتقييمها (Albizu al et, 2011, 215) كما أثبتت دراسة أجراها الاتحاد الأوروبي على الدول الأعضاء أن ثمة علاقة طردية إيجابية بين معدلات النمو الاقتصادي وبين الاهتمام بالتعليم التطبيقي والتدريب وتمكينه (Cedefop, 2014, 119).

كما إن التعلم من خلال النهج التطبيقي والمهني يعزز التوظيف الذاتي، وزيادة الإنتاجية، وخلق فرص عمل، والمشاركة في التنمية الوطنية، كما تتنوع مستويات التدريب المهني ومدته وطبيعته حسب الحرفة أو المهنة المراد التأهيل لها، فهناك فئات عدة لكل منها مناهجها المصممة الخاصة بها، وتتراوح بحسب احتياجات الدولة، وبشكل عام تنقسم العلوم التطبيقية والمهنية إلى أربع فئات من حيث الاختصاص، ومستوى الحرفة، ومدة البرنامج (OECD, 2010, 21).

ويشم التعليم التطبيقي والمهني بطيف واسع من الياقات البيضاء والزرقاء؛ فهو يشمل مهارات زراعية، وكهربائية، ومهارات السباكة، والتعدين، والخدمات المكتبية، وفنون التصميم، والسياحة، والرعاية الطبية، والتعليم، والحوسبة، وغيرها الكثير، ولكل نوع منها دور مهم، ويتكامل بعضها مع بعض كما تتكامل القطاعات مع بعضها كذلك، وهذا التكامل هو ما يسهم في رفع الناتج المحلي، ونهضة الاقتصاد، ومعالجة التركيبة السكانية، وتعمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتعليم (OCED) على جعل أنظمة التعليم والتدريب المهني أكثر استجابة لاحتياجات سوق العمل (Cedefop, 2014, 120).

وفي الدول المنتجة، تتوجه أنظمة التعليم التطبيقي لصناعة البلاد: البترول، أو الزراعة، أو التعدين، أو صناعة النسيج، أو إنتاج الألبان، أو الأدوية... والأبحاث العلمية تتبع مسارات الإنتاج تلك بهدف حل مشكلاتها وتطويرها ومواجهة الأزمات التي تواجهها، ليصبح الابتكار مبنياً على الحاجة إلى تطوير المنتجات أو التكنولوجيا المصاحبة، ويوجه الإنتاج البحث العلمي بناءً على أولويات الدولة واستراتيجياتها الداعمة للاقتصاد، ومنها تحدد الخيارات السياسية، وتطور أدوات تقييم المبادرات البحثية لتتكامل مع التعليم والتدريب المهني (أيوب، ٢٠١٨، ٤١٣).

وقد قامت وزارة التعليم الكويتية بوضع مجموعة من المعايير التي تركز على مساعدة كل التربويين على تحقيق النمو المتكامل في جميع المجالات العقلية والاجتماعية والنفسية والبدنية والوجدانية والروحية بما يتلاءم مع قدراتهم والتي تساعدهم على تحقيق أفضل النتائج في مجال عملهم، ومساعدة كل الطلاب على تحقيق الذات والمشاركة الفعالة في جميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المجتمع الكويتي للمساعدة في تقدم المجتمع الكويتي والإسلامي بأكمله (الطاهر، ٢٠١٧، ١).

حيث تركز الدراسة في برامج التدريب بالهيئة على الجوانب العملية والمعارف النظرية اللازمة لإكساب التربويين المهارات والقدرات المطلوبة للمهن بمستوياتها المختلفة في سوق العمل من خلال مجموعة من المقررات التي يدرسها التربوي، بالإضافة إلى التدريب الميداني في مواقع

العمل المختلفة من خلال معايشة المتدرب لظروف العمل وتنمية مهاراته ومستوى تحصيله ، ويقوم التدريب على فكرة أن يجمع التربويين بين الدراسة والعمل التطبيقي في سوق العمل ، مما يساعدهم على تنمية مهاراتهم العملية في المجال الذي يقومون بدراسته ، بالإضافة إلى الخبرة التي سيكتسبونها والعلاقات التي سيتم بناؤها بينهم وبين مكان التدريب مما يؤهلهم للعمل بعد التخرج بكفاءة وتميز (العنزي، ٢٠١٨، ٢٤١).

ومن خلال التدريب الميداني يتم تدريب الطالب في بعض الشركات والمؤسسات الحكومية لاكتساب بعض الخبرات والمهارات من خلال احتكاكه بسوق العمل ، ويتم توزيع التدريب الميداني على ثلاثة فصول تدريبية ، وفي سبيل تحقيق أهداف القطاع يتم التعاون مع خبراء في وضع المناهج الدراسية بحيث تواكب التطور الملحوظ في العالم ، هذا بالإضافة لوجود لجنة لتطوير المناهج تقوم بمتابعة تطوير المناهج وتحديثها بشكل مستمر ، كما ينتهج منهج رفع مستوى الأداء خلال السعي للحصول على شهادة ( الأيزو ISO ) ليتم تحقيق الجودة في العملية التعليمية والتدريبية وتحقيق معنى التعاون مع الإدارة والعاملين لتحسين الإنتاجية ( النومس ، العنزي، ٢٠١٤، ٤٦٩).

وتتم صياغة استراتيجية التعليم التطبيقي والتدريب كما يلي (أيوب، ٢٠١٨، ١٦٥):

- الرؤية المستقبلية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
  - الرسالة الاستراتيجية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
  - الغايات الاستراتيجية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
  - الأهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
  - السياسات العامة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- وتتمثل السياسات العامة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في عدة مجالات تتمثل في (مجال القبول، مجال تطوير برامج التعليم التطبيقي والتدريب، مجال التفاعل مع المجتمع، مجال تفعيل دور القطاع الخاص في قطاع التعليم التطبيقي والتدريب في مجال التنمية المؤسسية، مجال الثقافة الداخلية لأجهزة الهيئة والعاملين بها، مجال تنمية الموارد البشرية) (الفليكاوي، العنزي، ٢٠١٨، ٨٦١).

تصور مقترح لإدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.

أولاً: أهداف التصور المقترح:

- ١) تأمين سلامة الطلاب والموظفين: يجب أن تكون سلامة الطلاب والموظفين أولوية قصوى أثناء إدارة الأزمات، وينبغي تطوير خطط واضحة للتعامل مع الحوادث والكوارث المحتملة، وتوفير التدريب المناسب للموظفين والطلاب للتصرف بطريقة آمنة في حالات الطوارئ.
- ٢) استمرارية التعليم، بحيث يضمن استمرارية التعليم خلال الأزمات، في حالة تعليق الدروس الحضورية.
- ٣) التواصل والاتصال: يجب أن يكون للهيئة العامة للتعليم التطبيقي دور فعال في التواصل والاتصال أثناء الأزمات، وتوفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات والتوجيهات مع الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والموظفين.
- ٤) التدريب والتأهيل بالسعي نحو توفير التدريب والتأهيل المستمر للموظفين لتعزيز قدراتهم في إدارة الأزمات.
- ٥) إجراء تقييم وتحليل للأزمات التي تواجه الهيئة لتحديد النقاط القوية والضعف والتعلم من الأزمات السابقة، واستخدام هذه المعلومات لتحسين الاستعداد والاستجابة في المستقبل.

٦) التعاون والتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى في حالات الأزمات، وتطوير شراكات مع الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى لتبادل الخبرات والموارد وتعزيز الاستعداد والاستجابة.

#### **ثانياً: منطلقات التصور المقترح.**

تأتي منطلقات تصور مقترح لإدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت:

#### **التوجه الاستراتيجي:**

الاستشراف الاستراتيجي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالأزمات المحتملة.
- رصد التطورات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- التخطيط الاستراتيجي:
- وضع خطط شاملة لإدارة الأزمات تتضمن جميع مراحل دورة حياة الأزمة (الوقاية، الاستجابة، التعافي).
- تحديد أدوار ومسؤوليات جميع الجهات المعنية في الهيئة.

#### **القيادة والاتصال:**

- توفير قيادة قوية وفعالة لعمليات إدارة الأزمات.
- ضمان التواصل الفعال بين جميع الجهات المعنية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

#### **بناء القدرات:**

التدريب:

- توفير برامج تدريبية متخصصة لجميع موظفي الهيئة على إدارة الأزمات.
- التركيز على مهارات مثل حل المشكلات والتفكير الاستراتيجي والتواصل الفعال.

التوعية:

- نشر ثقافة إدارة الأزمات بين جميع موظفي الهيئة.
- توعية الطلاب بأهمية الاستعداد للأزمات وكيفية التعامل معها.
- التعاون مع المؤسسات الأخرى:
- عقد شراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة ذات الصلة بإدارة الأزمات.
- تبادل الخبرات والتجارب مع المؤسسات الأخرى.

#### **استخدام التكنولوجيا:**

- نظام إدارة معلومات الأزمات:
- تطوير نظام معلومات متكامل لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأزمات.
- استخدام النظام لدعم عمليات اتخاذ القرار في حالات الأزمات.

#### **أدوات التواصل:**

- استخدام أدوات التواصل الحديثة مثل منصات التواصل الاجتماعي والتطبيقات الذكية لنشر المعلومات والتعليمات في حالات الأزمات.

#### **تقييم الأداء:**

- مراجعة وتقييم خطط إدارة الأزمات بشكل دوري.
- تقييم أداء جميع الجهات المعنية في الهيئة خلال الأزمات.
- تحديد نقاط القوة والضعف في خطط وبرامج إدارة الأزمات.

### ثالثاً: معالم التصور المقترح.

- (١) تشكيل فريق لإدارة الأزمات متخصص يتكون من ممثلين من مختلف الإدارات والأقسام داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، مما لديهم خبرة في إدارة الأزمات وقدرة على التعامل مع سيناريوهات مختلفة.
- (٢) وضع خطة استعداد للأزمات محكمة ومحدثة بانتظام للتعامل مع الأزمات المحتملة، بحيث تشمل هذه الخطة تعريفاً واضحاً لأنواع الأزمات المحتملة وتحديد المسؤوليات والإجراءات المطلوبة للتعامل معها.
- (٣) التواصل والتنسيق وتوفير آليات فعالة للتواصل والتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى في حالة وقوع أزمة، يجب تحديد الجهات الحكومية والمؤسسات الأخرى المعنية وتوفير قنوات اتصال موثوقة لتبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها.
- (٤) التدريب والتطوير وتوفير التدريب المناسب لأعضاء فريق إدارة الأزمات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي يجب أن يتم تطوير قدراتهم في مجالات مثل التحليل والتقييم واتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، يمكن أيضاً تنظيم تمارين ومحاكاة للأزمات لتحسين استعداد الفريق.
- (٥) الاتصال العام وإدارة الأزمات الإعلامية: يجب وضع استراتيجية لإدارة الأزمات الإعلامية والتواصل مع وسائل الإعلام والجمهور، يجب تعيين المتحدث الرسمي وتوفير المعلومات الصحيحة والمحدثة للجمهور والإعلام.
- (٦) تقييم ما بعد الأزمة: بعد انتهاء الأزمة، يجب إجراء تقييم شامل للتعامل معها وتحليل الإجراءات المتبعة. يهدف هذا التقييم إلى تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين إجراءات إدارة الأزمات المستقبلية.

### رابعاً: متطلبات تحقيق التصور المقترح.

- (١) تحديد الموارد البشرية: بتشكيل لجنة عليا لإدارة الأزمات يرأسها مدير عام الهيئة، وتضم ممثلين عن جميع القطاعات والإدارات المعنية في الهيئة.
- (٢) إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات تتابع مباشرة اللجنة العليا، وتكون مسؤولة عن تنفيذ خطط وبرامج إدارة الأزمات.
- (٣) توفير طاقم متخصص في إدارة الأزمات، مدرب على التعامل مع مختلف الأزمات، وقادر على اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في حالات الطوارئ.
- (٤) توفير الموارد المالية، وتخصيص ميزانية كافية لإدارة الأزمات، وتغطية تكاليف التدريب والبرامج والأنشطة المتعلقة بإدارة الأزمات، وشراء المعدات والأدوات اللازمة لإداره الأزمات.
- (٥) تنظيم الموارد التكنولوجية، وتطوير نظام معلومات متكامل لإدارة الأزمات، جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأزمات، دعم عمليات اتخاذ القرار في حالات الأزمات، استخدام أدوات التواصل الحديثة لنشر المعلومات والتعليمات في حالات الأزمات.
- (٦) وضع قوانين ولوائح خاصة بإدارة الأزمات، تحدد الأدوار والمسؤوليات في حالات الطوارئ تضمن سلامة جميع أفراد مجتمع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- (٧) التعاون مع الجهات الخارجية، وعقد شراكات مع المؤسسات الحكومية والخاصة ذات الصلة بإدارة الأزمات، وتبادل الخبرات والتجارب مع المؤسسات الأخرى، والحصول على الدعم والمساعدة في حالات الأزمات.

#### خامساً: آليات تحقيق التصور المقترح.

- (١) إنشاء فرق مختصة بإدارة الأزمات داخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي: يجب أن تتألف هذه الفرق من خبراء في مجالات مختلفة مثل التخطيط، والتعليم، والصحة والسلامة، وتكنولوجيا المعلومات.
- (٢) وضع خطط الطوارئ: يجب على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تحديث ووضع خطط الطوارئ بشكل دوري، يجب أن تشمل هذه الخطط إجراءات واضحة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات مثل الكوارث الطبيعية، والأزمات الصحية، والأمنية.
- (٣) التدريب والتوعية: يجب تنظيم دورات تدريبية دورية لمديري المدارس والعاملين على كيفية التعامل مع الأزمات، يجب أن تشمل هذه الدورات التعريف بخطط الطوارئ، وتدريب على استخدام المعدات والأدوات اللازمة، وتنظيم تمارين واقعية لمواجهة الأزمات.
- (٤) التواصل والتنسيق: يجب أن تقوم الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بتوفير سبل الاتصال المناسبة مع الجهات الحكومية المساعدة مثل الدفاع المدني والشرطة والجهات الصحية، يجب أن يتم تعزيز التنسيق والتعاون مع هذه الجهات لضمان استجابة سريعة وفعالة للأزمات.
- (٥) تقييم وتحسين الأداء: يجب أن تقوم الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بتقييم أداء خطط الطوارئ بعد حدوث الأزمة، يجب تحليل الأداء وتحديد النقاط القوية والضعف لتحسين الآليات والعمليات المستخدمة في إدارة الأزمات المستقبلية.
- (٦) الاستعداد المالي: يجب تخصيص ميزانية احتياطية لمعالجة آثار الأزمات، يجب أن يتم تخصيص هذه الميزانية لتأمين الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات وإعادة الحياة إلى طبيعتها بعد انتهاء الأزمة.
- (٧) التخطيط المسبق: يجب أن يتم وضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها، يجب أن تشمل هذه الخطط إجراءات واضحة للتحذير المبكر والكشف المبكر عن مؤشرات حدوث الأزمات.
- (٨) التحديث المستمر: يجب أن تحدث الهيئة العامة للتعليم التطبيقي خططها لمواجهة الأزمات بشكل مستمر، يجب أن يتم تحليل التحديات والتغيرات في البيئة التعليمية وتحديث الخطط وفقاً لذلك.
- (٩) اعتماد الأساليب المتطورة: يجب أن يتم التعرف على الأساليب المتطورة والأفضل في إدارة الأزمات، يمكن استخدام التكنولوجيا والابتكارات في تعزيز قدرات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في التعامل مع الأزمات.
- (١٠) وضع خطط طويلة المدى: يجب أن توضع خطط طويلة المدى لمواجهة الأزمات، يجب أن تشمل هذه الخطط استراتيجيات طويلة المدى للوقاية من الأزمات وتعزيز قدرات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في التعامل معها.
- (١١) توفير الدعم والاحتياجات: يجب تخصيص موارد كافية لمعالجة آثار الأزمات، يمكن تخصيص ميزانية احتياطية وتوفير الموارد البشرية والمواد اللازمة للتعامل مع الأزمات بفعالية.

#### توصيات الدراسة:

#### في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بـ:

- (١) تحليل الاحتياجات الحالية لإدارة الأزمات في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وتحديد النقاط القوية والضعف والفرص والتهديدات.

- ٢) وضع استراتيجية شاملة لتطوير إدارة الأزمات في الهيئة، يجب أن تشمل هذه الاستراتيجية أهدافاً واضحة وتوجيهات لتحقيق التحسينات المطلوبة وتعزيز القدرات.
- ٣) تنظيم دورات تدريبية منتظمة لموظفي الهيئة والقيادات العليا حول إدارة الأزمات، يجب أن تشمل هذه الدورات المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات والممارسات الجيدة وتدريبات عملية.
- ٤) تشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات داخل الهيئة، يتعين على هذه الفرق أن تتألف من أعضاء ذوي خبرة في مجال إدارة الأزمات وأن يكون لديهم المهارات اللازمة للتعامل مع مختلف سيناريوهات الأزمات.
- ٥) تعزيز الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي خلال الأزمات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات في إدارة الأزمات وتوزيع المعلومات المهمة.
- ٦) تطوير خطط الطوارئ الشاملة لمواجهة الأزمات المحتملة. ينبغي أن تتضمن هذه الخطط تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوفير الإرشادات والإجراءات اللازمة للتعامل مع كل سيناريو محتمل.

#### مقترحات الدراسة.

- ١) تحديات إدارة الأزمات في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في ظل التطورات التكنولوجية.
- ٢) دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- ٣) درجة ممارسة القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات من قبل قادات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

#### قائمة المراجع

- ١) أبو رمان، سامي بشير (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (١٢)، ع (٣).
- ٢) الباسل، نسرين محمد فوزي ورضوان وائل وفيق (٢٠١٥). متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة دمياط.
- ٣) أبو رمان، جمانة بشير والفران، عبير كامل (٢٠١٩). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت: عمادة البحث العلمي، مج (٢٥)، ع (٤).
- ٤) جعفر، يونس (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، مج (٢١)، ع (١).
- ٥) حسن، ياسر سيد (٢٠١٢). برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٦) خبراني، علي بن طارش بن علي (٢٠١٤). أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ٧) الرشدي، حسين مجبل هدبا (٢٠١٥). تنمية الوعي بأخلاقيات التواصل الاجتماعي الإلكتروني لدى طلاب الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت: تصور مقترح، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ج (١)، ع (١٦٣).
- ٨) السلطاني، سعديه حايك كاظم وآخرون (٢٠١٧). تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، مج (١٥)، ع (٤).



- ٩) علي، نادية وطيباوي، أحمد (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسلية، جامعة ألكلي محند اوالحاج- البويرة، مخبر بحث السياسة التنموية والدراسات الاستشرافية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج (١٤)، ع (١).
- ١٠) عمر، سناء محمد زهران (٢٠٢٠). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مطبقة علي وزارة النقل والمواصلات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، مج (٢٠).
- ١١) المقاطي، نايف فهد (٢٠١٤). إدارة الأزمات وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، حوليات آداب عين شمس، التصريح في وسط القصيدة (نماذج من الشعر الجاهلي)، مج (٤٢).
- ١٢) بوظرفة، صورية (٢٠١٦). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ١٣) جاسم، أحمد عبد الكريم (٢٠١٩). أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الفلوجة، مج (١٥)، ع (٤٧)، ج (١).
- ١٤) الجهني، عبد الله مسعود (٢٠١٠). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- ١٥) خامرة، الطاهر وبهاز، جيلالي (٢٠٢١). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، الجزائر، مج (٥)، ع (٢).
- ١٦) الرفاعي، ممدوح وجيريل، ماجدة (٢٠١٤). إدارة الأزمات، متوفر علي الموقع- [www.dr-mamdouhrefaiy.com](http://www.dr-mamdouhrefaiy.com).
- ١٧) الزلفي، وافي بن صالح (٢٠١١). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- ١٨) السعيد، هاني محمد (٢٠١٢). اتجاهات إدارية حديثة، الطبعة الثانية، مكتبة جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
- ١٩) العامري، محمد بن علي شيبان (٢٠١٩). إدارة الأزمات، كلية التربية، قسم الإدارة، جامعة الكويت.
- ٢٠) المجد، شهرزاد مسعود (٢٠١٣). الاعلام وإدارة الأزمات "الاعلام الأمريكي أنموذجاً"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢١) زيدان، أسماء (٢٠١٣). تنمية كفايات إدارة الأزمات لمديرة المدارس الثانوية بمصر في ضوء متطلبات الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- ٢٢) المطيري، منصور مفلح (٢٠١٢). مستوي جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.



- 
- والتدريب بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مج (٦)، ع (٢).
- ٣٧) الهاجري، محمد فالح راشد الفويضل (٢٠١٨). تطوير التدريب بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع ٢٣.
- ٣٨) الطبر، سارة (٢٠٢٢). أهمية إدارة الأزمات، <https://mawdoo3.com>.
- ٣٩) العبد القادر، آية رياض (٢٠٢١). إدارة الأزمات، الإجازة في علوم الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- ٤٠) عبد الوهاب، سميرة محمد، المرسي، محمد رشدي (٢٠١٢). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ع (١)، مج (٨).
- ٤١) غنيم، رهن مروان (٢٠١٤). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- ٤٢) المساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٢). إدارة الأزمات المداخل – المفاهيم – العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 43) Albizu, E, Olazaran, M, Lavía, C, Otero, B., (2011). Relationships between vocational training centres and industrial SMEs in the Basque Country: A Regional Innovation System approach.
- 44) Bisland, B.(2016). The face and Voice of the Democratic State: Elementary Teachers in a Time of Crisis, Paper Presentation at the American Educational Research Association Annual Convention San Francisco, CA.
- 45) Cedefop, ECfDoVT., (2014) Macroeconomic benefits of vocational education and training. European Centre for the Development of Vocational Training, Luxembourg, Publications Office of the European Union. doi:10.2801/54994.
- 46) Canhoto, I. A., Lehn, V. D., Kerrigan, F., Yalkin, C., Braun, M. & Steinmetz, N., (2015). Fall and redemption: Monitoring and engaging in social media conversations during a crisis, Cogent Business & Management, 2 (1).
- 47) Harwati, L., (2013). Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes, Asian journal of Management Sciences and Education, 2 (2).
- 48) <http://ar.wikipedia.org/wiki>
- 49) Tugba F., Tugce C., (2015). Leadership in Crisis Management: Separation Of Leadership and Executive Concepts.
- 50) OECD, (2010) Learning for Jobs: Vocational Education and Training Pointers for policy development. Directorate for Education, Education and Training Policy Division.
-