

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة

د. مريم أحمد المذكور

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الكويت

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حسب استطلاع آراء عينة من: طلبة، وأولياء أمور، وهيئة تدريسية، وموظفين، في مدارس التعليم العام والخاص وفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وفي جامعة الكويت. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة تألفت من (٣٠) متطلباً لإدارة الأزمات موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، والمعلومات، والاتصال، والقيادة، وفرق العمل. وتكونت عينة الدراسة من (٥٩٧) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقديرات أفراد العينة حول مدى توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات متوسطة في مجالين هما: القيادة وفرق العمل، وضعيفة في ثلاث مجالات هي: الاتصال، والمعلومات، وأخيراً التخطيط. وهذه النتائج تدل على أن هناك وجوداً لنظام إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، ولكنه بحاجة إلى إعادة نظر بكيفية تنميته وتطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات العملية موزعة على حسب مجالات الدراسة والتي من أهمها الاهتمام بأخذ التدابير الوقائية لمنع وقوع أو تفاقم الأزمات، وبالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات، وإنشاء قاعدة للمعلومات وتحديثها من قبل متخصصين، واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للاتصالات الداخلية والخارجية وتدريب الأفراد عليها، وتواجد القائد ومتابعته للأحداث وحسن استثماره للوقت، وتشكيل فرق عمل أو مراكز متخصصة بإدارة الأزمات مع العمل على توفير الإمكانيات والحوافز المناسبة.

مقدمة

منذ فجر التاريخ يعصف بالإنسان أنواع وأشكال من الأزمات. وتعتبر الأزمات أمراً غير محبب لنفس الإنسان؛ وذلك لأنها تشعره بحالة من عدم

الاستقرار والأمان نتيجة التغيرات المفاجئة؛ لذا فهو بدوره يحاول وبكل جهد أن يخضع كل شيء للسيطرة والتحكم حتى يبتعد عن الفجائية. وعلى الرغم من كل ذلك تزداد الأزمات، وهذه حقيقة ظاهرة لما يشهده العالم من أزمات متنوعة تختلف بتأثيرها وشدتها ودرجة تكرارها. وهذا ما جعل القيادات والإدارات بكافة مستوياتها تدرك بأن إدارة الأزمات هي حقيقة الحياة.

وكما أن للأزمات تهديد وتأثير على الإنسانية ككل، فلها تأثير على مؤسسات المجتمع حيث إنها تشكل تهديد لاستمراريتها وبقائه وتعطيل وظائفه. ولقد أكد حامد (٢٠٠٩) على أن "الأزمات خلل يؤثر سلباً على النظام المؤسسي بأكمله ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام" (ص. ٢٧٨)، هذا مما جعل عديداً من المفكرين والعلماء يبحثون في وسائل اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ومعرفة طرق الوقاية منها ومن تبعاتها (حسان والعجمي، ٢٠١٠). ودعى مؤسسات المجتمع بعدم الاكتفاء بانتظار حدوث الأزمات للتعامل معها للتقليل من التأثير السلبي لضغط الوقت والفجائية والارتباك، حيث تم التأكيد على تبني استراتيجية لإدارة الأزمات والسعي بتنبؤ الأزمات المحتملة ووضع الخطط ورسم السيناريوهات المسبقة ورصد الإمكانيات للتعامل مع الأزمات بناء على الاتجاهات الإدارية المعاصرة في هذا المجال، والمؤسسات التعليمية من أهم مؤسسات المجتمع، حيث يناط بها مسؤولية تعليم وتنشئة وتأهيل أبناء المجتمع وذلك لتحقيق غاياته وطموحاته، فأبناء المجتمع هم الثروة الحقيقية وهم عماد المستقبل، وبما أن الأزمات أصبحت حدثاً متوقعاً في هذا العصر المليء بالتغيرات والمستجدات لجميع المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية، فيجب على المؤسسات التعليمية لاستمرار أدائها لمسؤولياتها تجاه المجتمع، العمل على التأقلم مع التغيرات والتعامل مع الأزمات بثبات واتزان لاستمرار تحقيقها لأهدافها. ومن هنا تتضح مسؤولية متخذي القرار التربوي في المؤسسات التعليمية في تبني منهجية إدارة الأزمات في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. فإدارة الأزمات هي الأداة العلمية الرشيدة التي تبني على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وأداء أفراد العاملين ومنتسبيه من طلبة العلم.

مشكلة الدراسة:

نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة، تواجه المؤسسات التعليمية أنواعاً عديدة من الأزمات تختلف في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيراتها ودرجة تكرارها. ومن الأزمات ما هو بيئي وصحي وسياسي واجتماعي واقتصادي وتربوي وتقني. ونتيجة لما تمثله الأزمات كنقطة حرجة وحاسمة للكيان الإداري في المؤسسات التعليمية، وخاصة في ظل ضيق الوقت وعدم التأكد نتيجة نقص المعلومات حيث تختلط الأسباب بالنتائج (جاكسيك Jaksec، ٢٠٠٧). هذا الأمر قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية من أداء مسؤولياتها التربوية وتحقيق أهدافها التعليمية، وقد يتسبب بخسائر مادية وبشرية جسيمة. ومن هنا يحتم على متخذي القرار في هذه المؤسسات التعليمية بسرعة اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بإدارة ومواجهة الأزمات (كينيدي Kennedy، ٢٠٠٩). ولكن عند رصد الواقع لإدارة الأزمات نجد أن المؤسسات التعليمية "بشكل عام ينقصها الوعي بالمفهوم أولاً، وليس سراً أن تربويين كثيرين ينكرون وجود أزمات يمكن أن تواجهها الإدارة التربوية أصلاً، ولذا لا بد من التركيز على تجلية المفهوم لهم أولاً، ثم لا بد من تعريفهم بأنماط الأزمات التي يمكن أن يواجهوها واستراتيجيات التعامل معها" (بطاح، ٢٠٠٦: ١٨١).

ولقد تعرضت دولة الكويت لعدد من الأزمات، ومنها أزمة الغزو العراقي وأزمة تحرير العراق. ولقد استقبلت الكويت وباقي دول العالم العام الدراسي (٢٠٠٩/٢٠١٠) بأزمة صحية وهي أزمة المرض الوبائي المعدي المسمى بأنفلونزا الخنازير، حيث لم يتوقع أحد حدوث هذه الأزمة الصحية في وقت سابق، لذا لا بد من التأكد من مدى جاهزية واستعداد المؤسسات التعليمية لإدارة الأزمات المستقبلية، وذلك لتقليل الخسائر وإحراز تقدم في الأداء، " فكل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ" (أبو قحف، ٢٠٠٢: ٣٤٣). وقد جاءت الدراسة

الحالية استجابة لما تتعرض له المؤسسات التعليمية من أزمات؛ وذلك للتأكد أولاً من جاهزية المؤسسات للوقاية من الأزمات حيث أكد العجمي (٢٠٠٨) أن "الأزمة موقف يحتاج إلى جهود لتحاويه وتجنبه" (ص ٢٢٢)، وللتأكد ثانياً من جاهزية واستعداد المؤسسات التعليمية لإدارة الأزمات المستقبلية، فالحاجة أصبحت ملحة لتبني منهجية إدارة الأزمات. وبناء على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي، والذي يمكن صياغته بالتالي:

ما واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

أسئلة الدراسة:

- ١ - ما مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية تبعاً لمتغير نوع الجنس والجنسية والمؤسسة التعليمية وصفة المبحوث؟
- ٣ - ما مدى ملائمة تطبيق متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

- ١ - التعرف على أهم المفاهيم والاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري لإدارة الأزمات.
- ٢ - التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة.

- ٣ - التعرف على درجة اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من حيث نوع الجنس والجنسية والمؤسسة التعليمية وصفة المبحوث حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- ٤ - التعرف على مدى ملائمة تطبيق متطلبات مقترحة من قبل الباحثة لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ٥ - وضع مجموعة من المقترحات لإنجاح منهجية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها وهو إدارة الأزمات؛ والذي يعد من المواضيع الجديدة نسبياً وعلى قدر كبير من الأهمية حيث لم يسبق أن تناولته الأدبيات إلا على نطاق محدود؛ على الرغم أن جميع الدول ومؤسساتها أصبحت مسرحاً محتملاً لوقوع الأزمات التي تعددت أسبابها وتفاقمت مخاطرها وأصبحت الهاجس الذي يورق المسؤولين ومتخذي القرار حيال القرار والتصرف الأمثل لإدارة الأزمات.

كما أن هذه الدراسة هي الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في مستويات تعليمية مختلفة بدولة الكويت وهي مدارس التعليم العام والخاص بوزارة التربية، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وجامعة الكويت، وجميعها مؤسسات تعليمية تقع تحت قيادة واحدة ألا وهي وزير التربية ووزير التعليم العالي، وتم الاستعانة بوجهات نظر عديدة في كل مؤسسة تعليمية منها الطالب، وولي الأمر، وعضو هيئة التدريس، والموظف.

وتسلط الدراسة الضوء على مجموعة من المتطلبات والعمليات الإدارية الحيوية والهامة لأي إدارة، وخاصة لتجاوز الأزمات؛ حيث بينت الدراسة أهمية

التخطيط، وأهمية توفير قاعدة البيانات والمعلومات وتوفير نظم اتصالات فعالة، وأكدت على خطورة دور القيادات التربوية، ووضحت أهمية التفويض والمشاركة من خلال بناء فرق العمل للتعامل مع الأزمات. وهذه المتطلبات والعمليات الإدارية تملي على إدارات المؤسسات التعليمية وغيرها مزيداً من الوعي بأهميتها والحرص على تطبيقها في مؤسساتهم، مما يساعد على ترشيد القرارات ذات العلاقة بإدارة الأزمات.

لذا تعتبر هذه الدراسة إثراء للمكتبة التربوية العربية مما يساعد على نشر ثقافة إدارة الأزمات بين أفراد المجتمع. ويأمل أن تساعد نتائج وتوصيات الدراسة القيادة العليا ومتخذي القرار والمخططين والمسؤولين على نشر الوعي بأهمية إدارة الأزمات وتمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة، وتساعدهم في التعرف على آلية التعامل مع الأزمات بكفاءة وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

مصطلحات الدراسة:

١ - الأزمة:

تعددت تعريفات الأزمة تبعاً لتنوعها وتبعاً لاختلاف مجالات الباحثين؛ ولقد عرفها الدلاني (٢٠١٠) بأنها "حدث أو موقف غالباً ما يتم بصورة مفاجئة وغير متوقعة، أو يكون التنبؤ به قد تم قبل وقوعه بوقت قصير؛ بحيث لا يتيح الوقت الكافي لاتخاذ الإجراءات لمواجهةته" (ص ١١). ولهذا الدراسة تعرف الأزمة بأنها: حدث أو موقف مفاجئ في حياة المؤسسة ويتحدد عندها مصيرها ومستقبلها؛ مما يسبب الحرج لمتخذي القرار في كيفية إدارتها والتعامل معها.

٢ - إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات في أبسط صورها هي كما عرفها المسيلي وعبدالله (٢٠٠٥) على أنها: مجموعة من الخطوات اللازمة للتعامل مع الوضع غير الطبيعي لتجنب الاضطراب ولتقليل الأضرار قدر الإمكان. وعرفها الحربي

(٢٠٠٨) بأنها: فن التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهته في أصعب الظروف وأقل الإمكانيات بما يؤدي إلى تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، أو تلافي حدوث الأزمات في ظل الاستشراف الصادق. ولهذه الدراسة تعرف إدارة الأزمات بأنها: عملية إدارية تتخذ فيها قرارات بتوفير مجموعة من المتطلبات البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية اللازمة لإدارة الحدث أو الموقف المفاجئ لتقليل الأضرار قدر الإمكان.

حدود الدراسة:

- ١ - الحدود الموضوعية: اقتضت الدراسة على إدارة الأزمات وتحديد بعض متطلبات التعامل معها في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة وهي: التخطيط المسبق للأزمات، وتوافر قاعدة للمعلومات والبيانات، وتوافر أحدث نظم الاتصال، ووجود القيادة الفعالة قبل الأزمات وأثناءها وبعد حدوثها، وتوافر فرق الأزمات في كافة مراحل الأزمات.
- ٢ - الحدود المكانية: شملت الدراسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت وهي مدارس التعليم العام والخاص بوزارة التربية ومؤسسات التعليم العالي الحكومية (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وجامعة الكويت).
- ٣ - الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الطلبة وأولياء الأمور وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وقوامها (٥٩٧) مبحوثاً.
- ٤ - الحدود الزمنية: استغرق العمل الميداني في هذه الدراسة الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠.

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري مفهوم الإدارة والأزمة وإدارة الأزمات، وأسباب نشوءها، ودورة حياتها من خلال التعرف على مراحلها الخمس، وكيفية مواجهة الأزمات ومبادئ إدارتها ومتطلباتها، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المعاصرة في هذا المجال.

أولاً - المفاهيم الأساسية:

١ - مفهوم الإدارة:

بدأت الحاجة للإدارة منذ أن وجد الإنسان على هذه البسيطة لتدبر أمور حياته. ويختلف مفهوم الإدارة لاختلاف وجهات النظر من قبل الاقتصاديين والتربويين، إلا إنه ومهما تعددت فللإدارة طبيعتها وخصائصها التي لا تغيب عن المهتمين بالإدارة (حمدونة، ٢٠٠٦). فالإدارة " فن تنظيم واستثمار الإمكانيات المتاحة لدى مجموعة من الأفراد بأقصر وقت وأقل كلفة وأوفر جهد لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية" (حامد، ٢٠٠٩: ٢٧٨).

٢ - مفهوم الأزمة:

ظهر مصطلح الأزمة عند الصينيون فكلمة أزمة مكونة من مقطعين هما خطر وفرصة، وفي القرن السادس الميلادي ظهر مصطلح الأزمة في العلوم الطبية حين تسوء صحة المريض خلال فترة زمنية قصيرة (حمادات، ٢٠٠٧). وفي القرن السابع عشر استخدم للدلالة على حالة توتر العلاقات بين الدولة والكنيسة، وفي القرن التاسع عشر شاع استخدامه عند نقاط التحول الحرجة في العلاقات السياسية والاقتصادية والإنسانية، أما في القرن العشرين وبعده أصبح المصطلح شاملاً الكوارث مهما كان نوعها (الضحيان، ٢٠٠١). ولقد تعددت مفاهيم الأزمة واختلفت وجهات النظر حول مفهومها لحكم اختلاف وتباين التخصصات ولتنوع الأفكار والآراء، حيث إن هذا المفهوم يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين علماء الإدارة والسياسة والاقتصاد وعلماء النفس والاجتماع . ولقد عرفها الصيرفي (٢٠٠٨) بأنها الموقف المفاجئ الذي يعرض المؤسسة للخطر ويولد ضغطاً هائلاً على إدارة وطاقت وموارد المؤسسة. ويعرف عبد الحميد (٢٠٠٨) الأزمة بأنها موقف تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، حيث يفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة على الموقف وتبعاته.

ومما سبق من تعاريف، يتضح أن الأزمة قد تختلط بمفاهيم أخرى متداخلة ومن تلك المفاهيم الكارثة والمشكلة والحادث والصراع والنزاع، وقد يؤدي هذا الاختلاط إلى اتباع استراتيجيات ومعالجات إدارية غير ملائمة، لذا ينبغي التفريق بين هذه المفاهيم. فمفهوم الكارثة هي حادثة مفاجئة مأساوية تربك الحياة اليومية وتوقع العديد من الخسائر البشرية والمادية، وقد تحدث لأسباب طبيعية كالزلازل والفيضانات والأعاصير أو قد تحدث نتيجة تدخل الإنسان ومساسه بالطبيعة، لذا فالكارثة ليست هي الأزمة ولكن الأزمة هي إحدى نتائج الكارثة (مكاوي، ٢٠٠٥). وهناك مفهوم المشكلة وهي حالة من التوتر وعدم الرضا وتوقع تحقيق الأهداف، وتمثل المشكلة مرحلة من مراحل الأزمة ولكنها لا تمثل الأزمة (حواش، ٢٠٠٩؛ عليوة، ٢٠٠٤). أما مفهوم الحادث فهو حدث غير متوقع يتم بشكل سريع وينقضي أثره، ولا يكون له صفة الامتداد بل تتلاشى آثاره، ويمكن أن تنجم الأزمة عن الحادث ولكنها لا تمثل (البزاز، ٢٠٠١). وأخيراً من المفاهيم المتداخلة مع الأزمة مفهوم الصراع والنزاع والذي يركز على العلاقات الاجتماعية وهو نتيجة تصارع إدارات أو أفراد وتضاد مصالحهم، ونزاعهم قانونياً، ويقترّب من مفهوم الأزمة إلا أن الصراع أو النزاع لا يكون بالغ الحدة كما أن أطرافه وأبعاده معروفة (حسين وحسين، ٢٠٠٧). هناك مجموعة خصائص تميز الأزمة عن غيرها من المفاهيم الأخرى المتداخلة، ولقد أكد عليها عدد من الباحثين منهم العجمي (٢٠٠٨) والهزايمة (٢٠٠٤) والجندي (٢٠٠٤) ومهنا (٢٠٠٤) وأحمد (٢٠٠٢) والخصائص هي:

- ١ - تتشابه فيها الأسباب بالنتائج نتيجة نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.
- ٢ - حدث مفاجئ لا يمكن التنبؤ به، ولا يمكن التحكم فيه.
- ٣ - تهدد غايات وأهداف المؤسسة وتشكك في مصداقيتها.
- ٤ - ضغط الوقت نتيجة تتابع وتراكم المواقف الضاغطة التي يصعب مواجهتها.

٥ - التعقيد والتداخل والتعدد مما يسبب خللاً في منظومة التعليم كلها، وله تأثير عكسي على المجتمع المحيط.

٦ - سيادة حالة من التوتر والقلق والذعر وضغط في حياة الأفراد.

٣ - مفهوم إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات تحافظ على سلامة تشغيل القوى المكونة للمؤسسات، ومن خلال معالجة أي قصور أو خلل، أو أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية (الخضيرى، ٢٠٠٣). ويرى عثمان (٢٠٠٤) أن إدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ويمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة ورصد الأسباب المولدة للأزمة، وتجهيز الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية، واستخلاص النتائج التي قد تمنع حدوث الأزمة مستقبلاً (توفيق، ٢٠٠٧). وتعتبر إدارة الأزمات منهجاً إدارياً للتعامل مع الأزمات أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها (جادالله، ٢٠٠٨). وقد يحدث خلط بين إدارة الأزمات والإدارة في الأزمات، حيث يعني الثاني "نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حساباتها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بسلسلة من المجهودات- التي غالباً ما تكون كثيفة وشاقة- وإن كانت نتائجها غير فعالة، حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى" (حسان والعجمي، ٢٠١٠: ص ٣٧١-٣٧٢). "وقد يتجمع نوعان من الإدارة في أزمة واحدة، فئة تسبب أحداثاً تؤدي إلى أزمة (الإدارة بالأزمات). وفئة أخرى (مجلس الإدارة أو المدير) تسعى لحل الأزمة وإنهائها، وهنا تقوم بإدارة الأزمة في نفس الموقف" (الخميسي، ٢٠٠٢: ١٥٨).

ثانياً - أسباب الأزمة:

وكما تتباين الأزمات تتباين أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها، فمنها ما يرجع لبيئة المؤسسة الداخلية ومنها ما يرجع لأسباب خارجية، ومنها ما هو بفعل الطبيعة ومنها ما هو بفعل الإنسان، ومنها ما هو فردي والآخر جماعي. وأوضح الخميسي (٢٠٠٢) إن الأزمات لا ترجع لسبب واحد إنما ترجع إلى بعض الأسباب والعوامل المتداخلة، فعندما تتفاعل الوقائع تتحول إلى حوادث، وعندما تتفاعل الحوادث تتعد وتتحول إلى أزمة. ويمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة عدة أسباب مجتمعة، ومن أسباب نشوء الأزمة (أحمد، ٢٠٠٢؛ الحوامدة، ٢٠٠٣؛ السيد، ٢٠٠٠؛ المهدي وهيب، ٢٠٠٢؛ ماهر، ٢٠٠٦):

- ١ - سوء الفهم: حيث نقص المعلومات، وعليه التسرع في إصدار قرارا قبل أن تتبين الحقيقة.
- ٢ - سوء الإدراك: حيث يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة؛ فإذا ما كان الإدراك غير سليم أو نجم عنه تداخل في الرؤية أو تشويش على الموقف.
- ٣ - سوء التقدير والتقييم والتفاؤل الخاطئ: والذي ينشأ أساساً من خلال جانبين هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس، والاستخفاف وسوء التقدير لقوة الغير واستصغار شأنه.
- ٤ - الإدارة الفوضوية العشوائية: وهذا النوع من الإدارة التي بلا رؤية وبلا تخطيط تكون باعثاً للأزمات، وهنا لا تكون الأزمة عادية ولكن خطيرة مدمرة ومحطمة لكل شيء.
- ٥ - التآمر والابتزاز: حيث التآمر على متخذي القرار وإيقاعه تحت ضغوط مختلفة قد يدفعه نحو الأزمة.
- ٦ - اليأس والإحباط: يعد اليأس في حد ذاته أزمة نفسية سلوكية نتيجة فقد الرغبة والدافع على العمل وكبت الحريات وروتينية العمل، وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب ثم انفصام عن الكيان الإداري.

- ٧ - الإشاعات: وهي من مصادر الأزمات، وتم توظيفها حيث يتم مزج الحقائق بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة.
- ٨ - الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهي قد تسبب أزمات نتيجة التراخي والتقاعد والخوف والتوجس والإهمال والتخريب والإرهاب الداخلي.
- ٩ - استعراض القوة: حيث يقوم المسئول بتوبيخ وتعنيف المرءوسين لاستعراض القوة وسواء تم مقابلة هذا التوبيخ برد فعل صامت أو معاكس فإن له آثاراً لا بد وأن تؤدي إلى افتعال أزمة.

ثالثاً - مراحل الأزمة:

أياً كانت أسباب نشوء الأزمة، فإن الأزمة تمر بدورة حياة تحوي مجموعة من المراحل؛ وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار، وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها (إسليم، ٢٠٠٧). وللأزمة خمسة مراحل كما بينها البزاز (٢٠٠١):

١ - مرحلة ميلاد الأزمة: وهي مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل مبهم، وإحساس غامض ينذر بخطر غير محدد المعالم أو المدى، وذلك راجع إلى عدم توافر بيانات ومعلومات عن الأزمة. فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة والقدرة استطاع القضاء عليها دون صدام في مهدها.

٢ - مرحلة نمو واتساع الأزمة: إذا لم يستطع متخذ القرار أن يقضى على الأزمة في مهدها فستتمو الأزمة وتتم تغذيتها عن طريق مغذيات داخلية تكونت مع الأزمة منذ نشأتها، ومغذيات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها أضافت قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع. ولن يمكن هنا إنكار الأزمة أو تجاهلها نظراً لدخول أطراف جديدة في

صراع الأزمة وبالتالي لزم التنبيه بالأزمة ووجودها وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل.

٣ - مرحلة نضج الأزمة: طالما كان هناك من قبل متخذ القرار استخفاف واستبداد وجهل وكبر، تصل الأزمة إلى مرحلة النضج وتصبح ذات قوة تدميرية عالية ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك ولا مفر من الصدام معها وتبدأ سلسلة من الخسائر المتتالية كالإطاحة بمتخذ القرار أو بالمؤسسة حتى تتحسر الأزمة وتنتهي.

٤ - مرحلة انحسار الأزمة: تصل الأزمة إلى مرحلة ليست نهائية حيث نضجت واتسعت بعد الإعصار الهائج واصطدمت بعدد من الصخور فحدث لها نوع من التفكيت والانكسار؛ فبدأت تتقلص وتتحسر ولكنها لم تنته بعد، حيث مازالت كالأمواج الضعيفة ممكن أن تعلق حدثها طالما كانت هناك مصادر تغذيها وتستمد منها قوتها.

٥ - مرحلة اختفاء الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة الأخيرة حيث تفقد الأزمة هنا كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها وتبدأ في التلاشي وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا كتاريخ سبق أن حدث ولكنه انحسر وانتهى.

رابعاً - مراحل إدارة الأزمات:

تبعاً لمراحل الأزمة، هناك مراحل أيضاً لإدارة الأزمة، وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وهذه المراحل التي تمر بها الأزمة هي كما ذكرها أحمد وحافظ (٢٠٠٣):

- المرحلة الأولى: حيث عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر ذو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات. ويتلخص التحدي للمسؤول بمتخذ القرار

في تعلم كيفية فصل الإشارات التي تنذر بوقوع أزمة وشيكة عن وابل الضوضاء الناتج عن النشاط اليومي وخاصة في عصر المعلومات.

- المرحلة الثانية: حيث يجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن يتم منع وقوع شيء لم يتم التنبؤ باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف أو الخلل في المؤسسة وخارجها ومعالجتها قبل أن يتم إلحاق الضرر. ويطلق على الإدارة في المرحلتين السابقتين إدارة مبادرة لتوافر الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات.

- المرحلة الثالثة: وهي لاحتواء الأضداد والحد منها وذلك لإيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمة على طبيعة الأزمة. ومن المعروف أنه من الصعب التوصل إلى وسائل وأنشطة لاحتواء الضرر عندما تتفاقم الأزمة، فعندما لا تتوافر الوسائل والإجراءات أو عندما تكون المؤسسة في حالة سيئة فإن شرارة الأزمة تتحول إلى نار متوهجة يصعب السيطرة عليها أو التحكم بها.

- المرحلة الرابعة: لاستعادة النشاط وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحدث الأزمة الفعلية. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول المفقودة الملموسة والمعنوية، وعادة ما ينتاب الأفراد الذين يعملون في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث يتكاتفون ويتماسكون في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

- المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الأخيرة حيث التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، إن التعلم يعد أمراً حيوياً غير أنه مؤلم حيث يثير ذكريات خلقها الأزمة. وتنصب هذه المرحلة أيضاً على استرجاع ودراسة

وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى، ومن المؤسف أن كثيراً من المؤسسات لا تهتم بهذه المرحلة لعدة أسباب، فقد تشعر المؤسسة بالزهو إذا نجحت في إدارة الأزمة ويسود الاعتقاد لدى الإدارة بأن لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمة مستقبلية.

ومما هو جدير بالذكر أن مرحلة احتواء الأضرار، وكذلك مرحلة استعادة النشاط تحمل طابع رد الفعل، حيث يرى تنفيذ الأنشطة التي تشملها بعد حدوث الأزمة. ويشير التعلم إلى الإدارة الفعالة للأزمة والتي يندر القيام بها في المؤسسة، ويمكن أن يتم التعلم في غياب الأزمة أي بعد أن تنقضي أحداثها بوقت كاف، أو عقب حدوث الأزمة مباشرة.

خامساً - الأساليب الإدارية لمواجهة الأزمات:

نتيجة لتباين الأزمات من حيث مجالها ومكانها وزمان حدوثها وعمقها وشدة تأثيرها وشموليتها؛ يجب أن تتعدد أساليب إدارتها ومواجهتها (آش ودافيس Ash & Davis، ٢٠٠٩)، إلا أن كل الأزمات بالإمكان أن تخضع لأساليب ومبادئ ومتطلبات عامة مشتركة (الرزام، ١٩٩٥). وهناك نوعان من الأساليب الإدارية لمواجهة الأزمات وأحدهما هي الأساليب التقليدية والأخرى هو الأسلوب الأسلوب العلمي الحديث المتوافق مع الاتجاهات المعاصرة.

١ - الأساليب الإدارية التقليدية لمواجهة الأزمات (هلال، ١٩٩٦):

- أسلوب النعامة (الهروب): حيث يلجأ إلى هذا الأسلوب عند الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، مما يخلق نوعاً من التوتر الشديد، وكي يتم التخلص من هذا التوتر يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب السلبي عن طريق الهروب من الموقف. وللهروب أشكال منه المباشر بترك مجال الأزمة والاعتراف بالفشل وعدم القدرة والاستعداد لتبعات هذا الهروب، ومنها غير المباشر عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية أو المصطنعة

التي تستدعي النقل بعيداً عن مجال الأزمة، أو من التتصل من المسؤولية بإلقاء المسؤولية على الآخرين، وتقديم تبريرات وأعذار بعيدة عن المسؤوليات، أو الهروب بالتركيز على جانب آخر ليس في صميم الأزمة أو له تأثير سطحي، أو بالإسقاط أي بالتركيز على جوانب القصور والعيوب في الآخرين.

- القفز فوق الأزمة: يؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى ترك النار تحت الرماد، حيث يتركز الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة، في حين أن الأزمة تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أقوى.

٢ - الأسلوب الإداري العلمي لمواجهة الأزمات (المهدي وهيبه، ٢٠٠٢؛ هلال، ١٩٩٦)

من الأساليب الإدارية المعاصرة هو الأسلوب العلمي وهو أكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري، حيث أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الأزمات لتعقدها وتشابكها، وللأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات ثلاث خطوات، والخطوات هي:

١ - الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: وتتوقف الدراسة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، والهدف من الدراسة المبدئية هو لتحديد: العوامل المشتركة في الأزمة، أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، المدى الذي وصل إليه الموقف، العوامل المؤثرة ومرتبة حسب خطورتها، القوى المؤيدة والمعارضة، ونقطة بداية المواجهة.

٢ - الدراسة التحليلية للأزمة: حيث يصعب مواجهة الأزمة بشكل تحليلي وشامل لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة، إلا أن نتائج التحليل تمثل قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة، ويتطلب ذلك سرعة تحويل البيانات إلى معلومات كمية لاستخراج المؤشرات في ضوء ما تنتجه الظروف والإمكانات، ولتحليل الموقف يجب تقسيمه إلى أجزاء تتيح: التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد واليقين من

الأسباب، وتحديد دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها ودور المكون الطبيعي ودور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي حدث، وتحديد عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف، وتحديد المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة، وتوقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها، وتحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

٣ - التخطيط: حيث يعتمد على الخطوات السابقة، وتنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق للأهداف التي تم تحديدها. وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهين التاليين:

- الاستعداد للمواجهة: وهي الخطة اللازم إتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات ومنها:

* تحديد مجموعة من الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.

* تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها.

* إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في مواجهة الأزمات.

* إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات.

* تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.

* تنظيم عمليات الاتصال داخل نطاق الأزمة نفسه، وكذلك مع الجهات والمؤسسات خارج مجال الأزمة.

- التخطيط للتعامل مع الأزمة: وتهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمات إلى مجموعة من الأهداف وكل منها يمثل أهمية كبيرة في مواجهة الأزمة، وتمثل كل منها هدفاً مرحلياً لا يمكن الانتقال للهدف التالي إلا بعد تحقيق الهدف الذي يسبقه، وهذه الأهداف هي لوقف تدهور الموقف والسيطرة عليه، وتقليل الخسائر، وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، واستخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المتشابهة.

سادساً - متطلبات إدارة الأزمات:

يتطلب التعامل مع الأزمات استخدام عدة أساليب متقدمة متوافقة مع الاتجاهات المعاصرة حيث تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، ولكل أزمة أسلوب مناسب للتعامل فما يصلح لأزمة لا يصلح لأزمة أخرى، ولكن المتطلبات تقريباً متماثلة، وفيما يلي عرض لأهم المتطلبات (البزاز، ٢٠٠١؛ الشهراني، ٢٠٠٥):

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

* التخطيط: ويعني 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 تترافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ.

* التنظيم: توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة (الجهد الجماعي) كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ. 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 والتحري المستمر.

٢ - الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور يمكن أن يواجهه متخذ القرار والمسئول أثناء عملية إدارة الأزمة ومعالجتها.

٣ - حسن اختيار القيادات الإدارية: ويتم اختيارها من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.

٤ - فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها: تحتاج إدارة الأزمات إلى توفير قاعدة من المعلومات التي هي الأساس في صنع واتخاذ 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 والإبقاء عليها مع الأطراف الأخرى. ومن الضروري فتح قنوات الاتصال مع المعنيين خارج أسوار المؤسسة، فالمؤسسات التعليمية عليها بالاحتفاظ ببيانات أولياء أمور الطلبة، والإبقاء على اتصال دائم بهم خلال مراحل الأزمة (ميريمان Merriman، ٢٠٠٨).

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

٦ - تكوين فرق إدارة الأزمات: والفريق يحتوي 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. وهناك مواصفات لأعضاء الفريق وهي كما عددها حمادات (٢٠٠٧): لديه استعداد للتضحية بوقته الخاص، ولديه القدرة على توظيف خبراته في المواقف المختلفة، ولديه روح التعاون وتحمل المسؤولية، ويتصرف بحكمة وهدوء أعصاب، ولديه قدرة على المبادرة، قادر على التأثير بالآخرين، لديه ثقافة واسعة، ويتمتع بروح الفريق، ويتعامل مع الأمور بواقعية، يحسن التصريف في المواقف المفاجئة، سريع البديهة، لديه الرغبة الذاتية للعمل، ويتمتع بالصحة الجسمية والنفسية، لديه مهارة في الاتصال والتواصل، لديه سرعة في الحركة ودقة في التنفيذ، ولديه قدرة على اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة رافداً من الروافد التي توجه العمل البحثي، وتمثل إطاراً معرفياً بما تقدمه من طريقة معالجة الموضوع محل الاهتمام وبما تقدمه من توصيات وما تستخدمه من أدوات؛ لذلك تتناول هذه الدراسة بعض هذه الدراسات ذات الصلة حول إدارة الأزمات في مجتمعات ومؤسسات مختلفة. وسوف يتم عرض أحدث الدراسات العربية ومن ثم الأجنبية التي تمكن من تجميعها ورتبت ترتيباً تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً - الدراسات العربية:

دراسة الدلاني (٢٠١٠) وعنوانها "إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت"، وتهدف إلى الكشف عن الأزمات المدرسية الأكثر بروزاً في مدارس التعليم العام، والتعرف على معوقات إدارة الأزمات، وتقديم بعض المقترحات لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام. وقد استخدم في

الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (٥٥٢) مديراً ومديرة. وأشارت نتائج الدراسة أن أكثر الأزمات بروزاً هو استخدام الطلبة للأجهزة النقالة، والإتلاف المتكرر لمرافق المدرسة، وتعرض ممتلكات المدرسة إلى السرقة. أما أهم المعوقات تتضح في أن العاملين في المدرسة غير مدربين على تقديم الإسعافات الطبية الأولية للمصابين، ثم عدم توافر أجهزة الأمن بالقرب من المدارس. ولقد أكدت الدراسة على أهمية مقترحات إدارة الأزمات والتي منها إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستويات التعليمية الإدارية، ووضع خطط واضحة لمواجهة الأزمات، ووجود فريق دائم لإدارة الأزمات بالمدرسة، وتحديد الأدوار لكل فرد بالفريق، وبناء قاعدة المعلومات والبيانات عن المدرسة وعن الأزمات، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المتوقعة وكيفية إدارتها. ومن أهم توصيات الدراسة هو إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات على مستوى الوزارة والمناطق التعليمية، وإجراء تدريبات دورية للمعلمين والطلبة على إجراءات الإسعافات الأولية، وإنشاء نظام معلومات آلي يتضمن بيانات الطلبة والمعلمين.

دراسة محمد (٢٠٠٨) وعنوانها "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات التربوية وأسبابها ومظاهرها، ودور التخطيط الاستراتيجي في مواجهتها والحد من آثارها السلبية، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة على أن استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات التربوية على مواجهة الأزمات التربوية والحد من آثارها والتقليل من الخسائر المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن. وأوصت الدراسة بإنشاء أنظمة فعالة للإنذار المبكر في المؤسسات التعليمية للتنبؤ بالأزمات والوقاية منها، والتأكيد على تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة وتحديد مسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء الفريق. ووضعت الدراسة تصور مقترح لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية والتنبؤ بها.

دراسة إسلیم (٢٠٠٧) وعنوانها "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" وهي دراسة ميدانية لوزارة المالية بغزة، وهدفت إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم عمل استبانة مكونة من (٥٣) بنداً تغطي أقسام وأهداف الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينه مكونة من (١٧٢) ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت قيمتها الوزن النسبي المحايد، مما يدل على أن نظام إدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، ويجب التركيز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها.

دراسة الخشالي والقطب (٢٠٠٧) بعنوان "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات" وهي دراسة ميدانية للشركات الصناعية الأردنية، وتهدف إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين على الخطوات العلمية لإدارة الأزمات التي تواجههم. وتم تصميم استبانة ووزعت على عينة قوامها (١٣٦) مديراً في (١٦) شركة صناعية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات، كما كان تأثير نظم المعلومات متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر العناصر تأثيراً هي حجم الاستخدام الذي له أثر على جميع المراحل باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء مفهوم إدارة الأزمات

اهتماماً أكبر وذلك بتكوين وحدة أو لجنة دائمة لمتابعة الأحداث البيئية التي تمثل مخاطر أو مؤشرات لحصول أزمات. وإجراء تدريبات وهمية للوقوف على مدى إمكانية الشركة في اكتشافها والاستعداد لها.

دراسة العطوي (٢٠٠٦) بعنوان "مدى امتلاك المرشد التربوي لمهارات التعامل مع إرشاد الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية، واستهدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك المرشدين لمهارات التعامل مع إرشاد الأزمات. ولقد تم تصميم استبانة بحثية وتكونت عينة الدراسة من (٦٠١) من المرشدين والمرشدات. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المرشدين التربويين يمتلكون مهارات التخطيط، ومهارات التعرف على الطلبة الذين لهم أعراض قلق بعد الأزمة، ومهارات التدخل أثناء الأزمة، ومهارات إدارة التقييم والمتابعة بدرجة منخفضة ودون المستوى المتوقع وهو المتوسط. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها العمل على افتتاح مراكز متقدمة لإرشاد الأزمات في المناطق التعليمية المساهمة في تنمية مهارات المرشدين التربويين.

دراسة الجديلي (٢٠٠٦) بعنوان "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في المستشفيات الحكومية، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل إدارة الأزمات بعضها مع بعض. ولقد تم تصميم استبانة ووزعت على عينة عشوائية طبقية قدرها (٤٥٩) موظف. وقد أظهرت النتائج أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات في كل مرحلة من النظام، وفي مراحلها الخمس مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وأظهرت الدراسة أن المستشفيات مستهدفة للأزمات وغير مستعدة

لها. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة والمستشفيات، وبضرورة توفير مؤهلين في إدارة الأزمات، كما أوصت بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

دراسة الموسى (٢٠٠٦) بعنوان "إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض"، واستهدفت الدراسة التعرف على أنماط إدارة الأزمات المدرسية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على نصف مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في جميع المراحل الدراسية، ومما أكدته الدراسة أن القائمين على العملية التعليمية لا يزالون يعتمدون الطرق التقليدية لإدارة أزمات المدرسة، مع غياب الخطط والتصورات لإدارة الأزمات. وكانت على قائمة الأزمات الاعتداءات البدنية مع حدوث ارتفاع عدد الأزمات في البنين أكثر من البنات، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها تقديم نموذج مقترح يتناول الخطط والمهارات اللازمة لمديري المدارس لإدارة الأزمات.

دراسة حمدونة (٢٠٠٦) بعنوان "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة"، وتهدف الدراسة التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، والكشف عن الممارسات الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٦) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المدراء يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وخاصة في مجال الاجراءات التي يتبعها المديرين في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها وحصلت على نسبة (٨٣,٤٪)، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة فقد حصل على (٧٩,٩٪)، أما مجال الاجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة فقد حصل على نسبة (٧٩,٧٪)، أما مجال الإجراءات المتبعة لتجنب حدوث الأزمة فقد حصل على

نسبة (٧٨,٦٪). ويتبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بدرجة كبيرة على إتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسؤولياتهم المنوطة تجاه الجميع والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم.

دراسة النوايسة (٢٠٠٦) بعنوان "نموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، وسعت الدراسة إلى بناء نموذج لإدارة الأزمات، وتم تطوير استبانة تألفت من ثلاث أجزاء: مستوى الجاهزية، والعوامل المؤثرة في مستوى الجاهزية، وأنواع الأزمات التي يواجهها النظام التربوي في الأردن. وأشتمل مجتمع الدراسة من (٧١٧) قائداً تربوياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (٢٥٢) قائداً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الجاهزية لإدارة الأزمات في إدارات وزارة التربية والتعليم المركزية وفي مديريات التربية والتعليم لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وأن النظام التربوي يواجه مجموعة من الأزمات المختلفة والتي عانت منها لعقود من الزمن وربما ستبقى لعقود قادمة في ظل المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية، وتتمثل في التغير في السياسات التعليمية، ونقص الأبنية، والتجهيزات، والكتب والأمن الوظيفي، وكذلك النقص في أعداد وإعداد المعلمين واتخاذ القرار والعنف المدرسي والتسرب من المدارس.

دراسة الفهيد (٢٠٠٦) بعنوان "التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات" وهي دراسة مسحية للجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية. وهدفت التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات، والتعرف على الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة مقدارها (٢٣٢) عاملاً بغرف العمليات ومشرفاً على الأجهزة الأمنية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تنسيق عالٍ بين الأجهزة الأمنية وذلك لإدراك المسؤولين بأهمية التنسيق

وحرصهم على الاتصال المباشر فيما يتعلق بمواجهة الأزمة. كما أشارت النتائج إلى وجود معوقات تحد بدرجة كبيرة من التنسيق ومن أبرزها إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وعدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة تكامل مستويات التنسيق المختلفة بين الأجهزة لمواجهة الأزمات، إضافة إلى توجيه المزيد من الاهتمام بدعم برامج التدريب على مواجهة الأزمات، وإعطاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوار المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، مع توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طريق الانترنت، وإيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات.

دراسة اليحيوي (٢٠٠٦) بعنوان "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"، وسعت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدات فرق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس المتوسطة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأشارت الدراسة إلى أن المديرات يمارسن بدرجة متوسطة عمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، ونظم الاتصال، ونظم المعلومات، واتخاذ القرارات، والتقويم. وأشارت الدراسة إلى أن المديرات يمارسن بدرجة عالية العمليات التي تتعلق بالتوجيه، وتشكيل عضوات الفرق، والقيادة. وأوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية ميدانية لجميع فئات المجتمع المدرسي في مجال إدارة الأزمة، والعمل على نشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملات.

دراسة كردم (٢٠٠٥) بعنوان "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات وهي دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن، وتحديد المعوقات التي تعترض عملها، إضافة إلى التعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان

الأمنية. واستخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشارك في هذه الدراسة (١٥٢) مبحوثاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن محور مدى نهوض اللجان الأمنية بالوظائف والمهام ذا متوسط حسابي مرتفع جداً وأهم البنود إعداد خطط مسبقة وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار. وأظهرت النتائج أن أهم المعوقات التي تعترض عمل اللجنة هو وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة، وتعدد الجهات المعنية بإدارة الأزمة مع عدم وضوح الأدوار، وعدم تكامل المعلومات، بالإضافة إلى عدم وجود مكان للاجتماعات مخصص بأحدث الوسائل التكنولوجية، وأخيراً المركزية في اتخاذ القرار. والتصورات المقترحة لتحسن أداء وقابلية اللجان في إدارة الأزمات هي: الاستفادة من نتائج مواجهة الأزمات السابقة، وتطوير برامج تدريبية نظرية وعملية، وإيجاد خطط بديلة وسيناريوهات لمواجهة تطورات الأزمة، واستقطاب الكوادر المؤهلة المتخصصة، واستخدام التقنيات الحديثة، وكذلك إنشاء إدارة مستقلة تعني بإدارة الأزمات.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

دراسة إيرامو (٢٠٠٩) Eramo بعنوان "الاتصالات وإدارة الأزمات: النجاة من أزمة العلاقات العامة"، وهي رسالة ماجستير هدفت إلى بيان أهمية التعامل مع الأزمات التي تهدد المؤسسات وذلك من خلال عنصري الإدارة و الاتصال، وتم التأكيد على أهمية التخطيط لإدارة الأزمات ولكن ليس كعمل روتيني بل كعمل حيوي يجب الإعداد له جيداً وذلك بالتفكير التحليلي. وبينت الدراسة أن هناك خلل في كيفية إدارة الأزمات حيث تستعين المؤسسات خلال حدوث الأزمة بشركات خاصة بالعلاقات العامة وهذا غير فعال ومكلف، لذا توصي الدراسة بعد مراجعة ما تم من مواجهة أزمات سابقة بالمؤسسة وغيرها بالتحضير لهذه الأزمات من خلال توفير الخطط والأفراد المتخصصين بالعلاقات العامة والاهتمام بعنصر الوقت لما له أهمية.

دراسة جيني (٢٠٠٩) Gainey بعنوان "الدور الجديد لإدارة الأزمات في

البيئات التعليمية"، وهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الأزمات في عينة مختارة من المدارس الأمريكية. وأكدت الدراسة تعرض المؤسسات التعليمية لأزمات عدة منها ما هي بفعل الطبيعة ومنها الأزمات الاقتصادية، ومن الواضح خلال الدراسة أنه لا حدود للأزمات في المؤسسات التعليمية. لذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.

دراسة جون (٢٠٠٧) June بعنوان "خطط إدارة الأزمات لم تختبر: نتائج دراسة"، بينت الدراسة بأن عديداً من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية بعد تعرضها لأزمات عديد أصبحت مهتمة أكثر بإعداد خطط لإدارة الأزمات، ولكن الدراسة تشكك بمدى نجاح هذه الخطط وخاصة أنها لم يتم اختبار فاعليتها. وتم الاستعانة باستبانة وأرسلت من خلال الإنترنت إلى (٥٤٦) عضواً في المنظمة الدولية لقيادات التعليم العالي. وكشفت نتائج الدراسة أن جميع أفراد العينة أكدوا بتوافر خطط مكتوبة لإدارة الأزمات والأغلبية أكد على وجود فريق إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي. ولكن فقط (٥٧٪) من العينة أوضح أن خططهم لإدارة الأزمات تم اختبارها بسياريوهات مفتعلة للتأكد من جدواها. وشكك (٧١٪) من العينة من القيادات مؤسسات التعليم العالي بقدرة فرق العمل للقيام بمتطلباتها بالصورة المطلوبة. وهذا ما تؤكد عليه الدراسة من ضرورة اختبار خطط إدارة الأزمات وتشكيل فرق العمل ذات الاختصاص مع بيان الأدوار والمسؤوليات.

دراسة آدامسون وبيكوك (٢٠٠٧) Adamson & Peacock بعنوان "التعامل مع الأزمات في المدارس الحكومية: دراسة ميدانية للاختصاصيين النفسيين بالمدرسة من حيث خبراتهم وتصوراتهم"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر الاختصاصيين النفسيين بالمدارس الحكومية الأمريكية عن خطط و فرق التعامل مع الأزمات. ولقد تم استخدام استبانة بحثية وطبقت على عينة قوامها (٢٢٨) اختصاصياً نفسياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الاختصاصيين (٩٥,١٪) أكد على وجود خطط للتعامل مع الأزمات بمدارسهم، وأكد (٨٣,٦٪) من أفراد العينة من الاختصاصيين على وجود فرق إدارة

الأزمات بمدارسهم تعنى بمساعدة الطلبة والعاملين والتواصل مع الإعلام. وأظهرت النتائج أن أغلب الاختصاصيين (٩٣٪) أكدوا على حدوث أزمات خطيرة بمدارسهم. وأكد (٤٤,٣٪) أنه تم الاجتماع مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع بعد حدوث الأزمة. وبين أغلب الاختصاصيين (٩٨,٢٪) تلقوا نوعاً من التدريب الخاص بالتعامل مع الأزمات. وأوصت الدراسة على إتاحة الفرص للعاملين وأعضاء المدرسة على التدريب للتعامل مع الأزمات والبحث عن وسائل تحسين خطط مواجهة الأزمات وعمل فريق مواجهة الأزمات.

دراسة كلسي (٢٠٠٧) Kelsay، بعنوان "عواقب الأزمات وكيفية استجابة الكليات لحماية الطلبة"، وهي دراسة ميدانية لثلاث كليات في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم في الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية مع كبار المسؤولين ومناقشتهم في كيفية التصرف بعد وقوع الأزمة، وتم تطبيق استبانة لعينة من العاملين والطلبة. ومن أهم نتائج الدراسة أن الأزمة لا يمكن أن تعزى لعامل محدد بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التي تؤثر بعضها في بعض. وهناك من يزيد من تفاقم الأزمة كوسائل الإعلام. لذا يحتاج المسئول للتعامل بشكل مناسب مع كل أزمة على حده. وأوصت الدراسة بضرورة حث المسؤولين للاستفادة من تجارب الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها، وحسن التعامل مع وسائل الإعلام في تهدئة الأوضاع والحد من انتشار الشائعات.

دراسة ريبان وآخرين (٢٠٠٧) Ryan et al., بعنوان "تقليل الوقت المخصص لإجراءات العزل وضبط النفس للطلبة المعرضين للخطر"، واستهدفت الدراسة الأمريكية إلى التعرف على أثر التدخل وقت الأزمات من خلال تدريب العاملين بالمدرسة على مجموعة من إجراءات العزل وضبط النفس للطلبة المعرضين للخطر. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي لمدة عامين دراسيين، وفي العام الأول قدمت الدراسة برنامجاً للتدريبات الخاصة بالتدخل في الأزمات والمطلوب توافرها للعاملين في المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن التدريبات للعاملين كانت فعالة في حال عزل الطلبة المعرضين للأزمة

وبمقارنة سلوكهم مع سلوك العاملين غير المتدربين. ولقد تحسن أداء العاملين المدربين في العام الثاني وفي سرعة تعاملهم مع الطلبة المعرضين للخطر. وأوصت الدراسة بضرورة توفير موظفين متدربين لجميع حالات الطلبة، وتدريبهم على تقديم الإسعافات الأولية والنفسية للمتضررين.

دراسة ويلسون وكيث (٢٠٠٧) Wilson & Keith بعنوان " إدارة الأزمات في المدارس"، وهدفت الدراسة إلى استعراض مجموعة من الأزمات التي تتعرض لها المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية ومنها حوادث إطلاق النار والطعن بالآلات الحادة والقتل بشتى أنواعه والنشاط الإرهابي والانتحار. ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أن التخطيط السليم يساعد مديري المدارس على إدارة الأزمات بصورة أفضل حيث وضوح الأهداف والأدوار، وأن وجود قاعدة بيانات للطلبة وللعاملين بالتأكد يساعد على حماية الطلبة. وأوصت الدراسة بضرورة وجود فريق خاص لإدارة الأزمات يشتمل على رئيس الفريق ومساعد له، ومنسق للتعامل مع وسائل الإعلام، ومتخصص بالإرشاد التربوي النفسي، مع أهمية توزيع الأدوار بشكل واضح ومرن.

تعقيب على الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها؛ بتناولها موضوع إدارة الأزمات في مؤسسات المجتمع وذلك لأهميته، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بضرورة التعامل مع الأزمات باستخدام أساليب إدارية عديدة. إلا أن أغلب الدراسات العربية تفتقد مقومات ومتطلبات إدارة الأزمات. أما الدراسات الأجنبية فأغلبها تؤكد على تطبيقها لمنهجية إدارة الأزمات وتعمل على تحسينها لتصبح أكثر كفاءة.

وكما هي هذه الدراسة، أغلب الدراسات أجريت في القطاع التعليمي ومنها دراسة كل من: الدلاني (٢٠١٠)، وحمدونة (٢٠٠٦)، واليحيوي (٢٠٠٦)،

وجون (٢٠٠٧) June، وكلسي (٢٠٠٧) Kelsay، ورييان وآخرين (٢٠٠٧) Ryan et al.، وويلسون وكيث (٢٠٠٧) Wilson & Keith. وتختلف الدراسة الحالية التي تناولت القطاع التعليمي عن البعض الآخر من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في قطاعات مختلفة في المجتمع، مثل القطاع المالي كما في دراسة إسلام (٢٠٠٧) كانت عن وزارة المالية، والقطاع الصناعي كدراسة الخشالي والقطب (٢٠٠٧) وطبقت في الشركات الصناعية، والقطاع الصحي كدراسة الجدلي (٢٠٠٦) وأجريت في المستشفيات الحكومية، والقطاع الأمني كدراسة الفهيد (٢٠٠٦)، ودراسة كردم (٢٠٠٥)، وهذا يدل على الاهتمام المشترك لجميع قطاعات ومؤسسات المجتمع لدراسة موضوع إدارة الأزمات لما يشكله من أهمية.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي طبقت بها؛ فأغلب الدراسات طبقت في المملكة العربية السعودية والأردن وفلسطين وجمهورية مصر العربية وأمريكا، دراسة واحدة تشابهت بيئتها مع الدراسة الحالية وهي دراسة الدلاني (٢٠١٠) وأجريت في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. وهذا يدل على قلة الدراسات المحلية التي أجريت في مجال إدارة الأزمات على الرغم من أهمية موضوع الدراسة. وتختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت في تناولها لموضوع إدارة الأزمات على متطلب من متطلبات إدارة الأزمات أو عدة متطلبات؛ فبعض الدراسات تناولت مجال واحد كالقيادة كما في دراسة موسى (٢٠٠٦)، وبعضها تناول فرق العمل كدراسة كردم (٢٠٠٥)، وبعضها الآخر تناول نظم البيانات والمعلومات كدراسة الخشالي والقطب (٢٠٠٧)، وبعضها تناول نظام الاتصال كدراسة إيرامو (٢٠٠٩) Eramo، وبعض الآخر تناول التخطيط للأزمات كدراسة محمد (٢٠٠٨) ودراسة جون (٢٠٠٧)، بينما تناولت الدراسة الحالية مجموعة من المتطلبات لإدارة الأزمات كما هي دراسة كل من: إسلام (٢٠٠٧) والعطوي (٢٠٠٦) والجدلي (٢٠٠٦) وحمدونة (٢٠٠٦) والنوايسة (٢٠٠٦) واليحيوي (٢٠٠٦) وويلسون وكيث (٢٠٠٧) Wilson & Keith. واستفادت الدراسة الحالية

من الدراسات السابقة أنها أعطتها فكرة عن متطلبات إدارة الأزمات، فلقد أشارت إلى دور التخطيط، وأهمية المعلومات والاتصال باستخدام التقنية الحديثة، وبيان سمات القيادة وتفعيلها لعملية المشاركة ببناء فرق الأزمات. وهذا ما أثرى الإطار النظري للدراسة وساعد على مناقشة النتائج، كما ساعد على إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة. وعلى الرغم من تنوع الدراسات السابقة بمنهجيتها، إلا أن أغلبها اتبع المنهج الوصفي وطبقت استبانة كوسيلة لجمع المعلومات، وهذا ما اتبعته الدراسة الحالية كأفضل منهجية لهذا النوع من المواضيع والذي يحقق أهداف الدراسة.

الدراسة الميدانية

أولاً - منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأمثل لدراسة الظواهر الإنسانية، وذلك لوصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة كما هي موجودة في الواقع (الدراجي والشويشين، ٢٠٠٦)، وهذا المنهج هو ما يناسب طبيعة الدراسة ويحقق أهدافها.

ثانياً - إجراءات الدراسة:

- ١ - تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الإطلاع على بعض الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ٢ - تم اختبار صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وتم إجراء بعض التعديلات اللازمة على الأداة.
- ٣ - تم اختبار ثبات الأداة عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية مستقلة بلغ عددها (٤٢) مبحوثاً من طلبة وأولياء أمورهم و(٥) من أعضاء الهيئة التدريسية، و(١٣) موظفاً، وجميعهم الـ (٦٠) مبحوثاً تم استبعادهم من عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي.

٤ - تم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة المستهدفة والبالغ عددهم (١٠٥٠) مبحوثاً، حيث تم تسليمهم باليد من خلال الباحثة أو من خلال بعض المتطوعين من الطلبة ومديري مدارس التعليم العام والخاص، وزملاء العمل، وبعد مراجعات عديدة تم استرجاع الاستبانات، وعددها (٥٩٧) استبانة بنسبة ٥٢٪ من العينة المستهدفة.

٥ - تم تفريغ الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمت معالجتها إحصائياً.

ثالثاً - متغيرات الدراسة:

١ - المتغيرات المستقلة: الجنس (ذكر، أنثى)، والجنسية (كويتي، غير كويتي)، والمؤسسة التعليمية (مدارس التعليم الخاص، مدارس التعليم العام، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، جامعة الكويت)، وصفة المبحوث (طالب، ولي أمر، عضو هيئة تدريس، موظف).

٢ - المتغيرات التابعة: توقعات أفراد العينة نحو واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات، ومدى ملائمة هذه المتطلبات.

رابعاً - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الأفراد ذوي العلاقة بالعملية التعليمية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت وهي مدارس التعليم العام والخاص بوزارة التربية، ومؤسسات التعليم العالي الحكومية بدولة الكويت وهي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وجامعة الكويت، و مجتمع الدراسة مكون من: طلبة المرحلة الثانوية والتعليم العالي، وأولياء أمور الطلبة في رياض الأطفال والمرحلي الابتدائية والمتوسطة، وأعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين. ونظراً لكبر حجم المجتمع ونظراً للإمكانات المحدودة للدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية للأفراد المستهدفين لاستطلاع وجهات نظرهم. والجدول رقم (١) يوضح توزيع عينة الدراسة المستجيبة بحسب متغيرات الدراسة.

جدول (١)

توزيع العينة بحسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	١ - ذكر	٢٨٧	٤٤,٢
	٢ - أنثى	٣١٠	٥٥,٨
الجنسية	١ - كويتي	٣٧٥	٨٨,٨
	٢ - غير كويتي	٢٢٢	١١,٢
المؤسسة التعليمية	١ - مدارس التعليم الخاص	١٢٣	١١,٧
	٢ - مدارس التعليم العام	١٣٨	١٩,٣
	٣ - الهيئة العام للتعليم التطبيقي	١٤٤	٢١,٨
	٤ - جامعة الكويت	١٩٤	٤٧,٢
صفة البحوث	١ - طالب	١٧٠	٣٥,٥
	٢ - ولي أمر	١٣٧	١٨,٨
	٣ - هيئة تدريسية	١٤٠	٢٠,٣
	٤ - موظف	١٥٠	٢٥,٤

خامساً - أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال التعرف على تقديرات أفراد العينة نحو واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ومدى ملائمة هذه المتطلبات للتطبيق. وقد تم تصميم الاستبانة بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات، وتمت الاستفادة من دراسة إسلیم (٢٠٠٧). وبناء عليه حددت خمس مجالات وبعدها ثلاثين بند، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين: الجزء الأول يشتمل على البيانات العامة وهي بيانات شخصية. والجزء الثاني يشتمل على متطلبات إدارة الأزمات وموزعة على خمسة مجالات هي (التخطيط، المعلومات، الاتصال، القيادة، فرق العمل). واحتوت المجالات على عدد من البنود ليقوم أفراد عينة الدراسة بإبداء وجهة نظرهم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Type Scale).

سادساً - صدق الأداة:

تم استخدام طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين) حيث عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية ومن قسم الإدارة وأصول التربية بكلية التربية الأساسية، ولقد طلب منهم إبداء رأيهم في الأداة، وقياس صدقها، ومدى صلاحية تطبيقها، وقد تمت الاستفادة من آراء المحكمين، وأجري التعديل اللازم بما يحقق أهداف الدراسة.

سابعاً - ثبات الأداة:

الذي يقصد بالثبات هو الحصول على نتائج مقارنة للتي حققتها الدراسة إذا ما أعيد تطبيق الأداة على العينة بعد مدة زمنية. ولقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي في استبانات العينة الاستطلاعية، وهي عينة مختلفة عن عينة الدراسة تمثلت في (٦٠) مبحوثاً من الطلبة وأولياء الأمور وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، ولقد سحبت العينة الاستطلاعية من المجتمع المستهدف بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة. والجدول رقم (٢) يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، وللأداة ككل.

جدول (٢)

قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية

المجال	متطلبات إدارة الأزمات			
	التخطيط	المعلومات	الاتصال	القيادة
معامل الثبات	٠,٨٨	٠,٨٢	٠,٨٤	٠,٨٦
	٠,٨٦			

ويتضح من الجدول (٢) أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي جيد حيث تراوحت القيم للمجالات ما بين (٠,٨٢-٠,٨٨)، وللأداة ككل (٠,٨٦)، وهذه

القيم دالة إحصائياً عند مستوى الثقة (٠,٠١) مما جعل الباحثة مطمئنة لصلاحية الأداة من الناحية العلمية للتطبيق على عينة الدراسة وتحقيق أهدافها.

ثامناً - المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحاسب الآلي طبقاً لبرنامج Spss، لمعالجة البيانات إحصائياً، وذلك كما يلي:

- ١ - استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha-Cronpach)، وذلك لاستخراج درجة ثبات الأداة.
- ٢ - تم استخدام اختبار كولموجروف - سميرونوف (1-Sample K-S)، وذلك للتأكد من نوع الأساليب الإحصائية التي سوف تتبع، فإن ثبت التوزيع الطبيعي لتقديرات أفراد العينة، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية العملية.
- ٣ - تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف خصائص العينة.
- ٤ - تم استخدام الاختبار التائي (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-test)، وذلك لاختبار الفروق بين فئتين مستقلتين عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).
- ٥ - تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق بين عدة فئات مستقلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، واختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد الفروق الدالة إحصائياً.

نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد إدخال البيانات في برنامج Spss، تم استخدام اختبار كولموجروف - سميرونوف (1-Sample K-S)، للتأكد من التوزيع الطبيعي لتقديرات أفراد العينة. وتبين أن التقديرات في جميع مجالات الدراسة وفي الأداة ككل تتبع التوزيع الطبيعي،

حيث كانت قيمة جميع مستويات الدلالة (Z) أعلى من $0,05$ ($\alpha \geq 0,05$)، مما سمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعملية.

السؤال الأول: ما مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مدى توافر مجالات الدراسة والأداة الكلية، وقد رتبت المجالات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

الترتيب	رقم المجال	مجالات الدراسة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة توافره
١	٤	القيادة	٢,٠٩	٠,٧٥	متوسطة
٢	٥	فرق العمل	٢,٠٧	٠,٦٦	متوسطة
٣	٣	الاتصال	١,٩٢	٠,٧٦	ضعيفة
٤	٢	المعلومات	١,٨٧	٠,٧٥	ضعيفة
٥	١	التخطيط	١,١٦	٠,٦٨	ضعيفة
		الأداة ككل	١,٨٢	٠,٦٩	ضعيفة

❖ الدرجة الصغرى هي (٠) أي غير متوافر، والدرجة العظمى هي (٤) أي متوافر بدرجة عالية جداً.

يتضح من جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة بحسب مجالات الدراسة الخمسة قد تراوحت بين (٢,٠٩) و (١,١٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر جميع مجالات متطلبات إدارة الأزمات (١,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٦٩) أي درجة توافر ضعيفة. وكانت درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات

متوسطة في مجالين هما، مجال القيادة بمتوسط حسابي (٢,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٧٥)، ومجال فرق العمل بمتوسط حسابي (٢,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٦٦)، في حين كانت درجة التقديرات ضعيفة في ثلاث مجالات وهي على التوالي: مجال الاتصال بمتوسط حسابي (١,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٧٦)، ثم مجال المعلومات بمتوسط حسابي (١,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وأخيرا مجال التخطيط بمتوسط حسابي (١,١٦) وبانحراف معياري (٠,٦٨). وهذا مما يؤكد أهمية هذه الدراسة حيث إن نظام الجاهزية الحالي لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وهذا يتفق مع بعض الدراسات العربية التي أشارت إلى أن درجة توافر متطلبات إدارة الأزمات دون المستوى المتوقع وهو المتوسط ومنها دراسة كل من: إسلیم (٢٠٠٧)، والنوايسة (٢٠٠٦)، والجديلي (٢٠٠٦)، واليحيوي (٢٠٠٦). وهذا بخلاف ما أكدت عليه دراسة جيني (٢٠٠٩) Gainey بضرورة تعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وغيرها. ولقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حمدونة (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن مديري المدرسة الثانوية بغزة يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وتبين أن لدى مديري المدارس الاستعداد بدرجة كبيرة على اتباع الممارسات الإدارية، مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسؤولياتهم المنوطة تجاه الجميع والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم. وهذا الاختلاف في النتائج يمكن أن يعزى إلى ما تعانيه دولة فلسطين من الاحتلال الصهيوني والأزمات المتتالية نتيجة هذا الاحتلال الفاشم مما يجعلها متهيجة دائماً لمواجهة الأزمات أياً كانت، بخلاف الاستقرار النسبي في الأوضاع لدولة الكويت.

وفيما يختص بالمجال الأول في الاستبانة وهو مجال التخطيط، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال التخطيط في المؤسسات التعليمية، ويحتوي هذا المجال على (٦) بنود رتبت ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (٤).

جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال التخطيط

الترتيب	رقم البند	متطلبات التخطيط	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة توافره
١	٦	توفر ميزانية متخصصة للتعامل مع الأزمات ومعالجة آثارها.	١,٧٢	١,٠٥	ضعيفة
٢	٤	الأخذ بوجهة نظر منتسبي المؤسسة والمستفيدين عند وضع خطة إدارة الأزمات.	١,٣٦	١,١٢	ضعيفة
٣	٥	الاستعانة بمختصين من خارج المؤسسة عند وضع خطة إدارة ومواجهة الأزمات.	١,٠٢	٠,٩٦	ضعيفة
٤	١	اعتماد إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.	١,٠١	٠,٩٤	ضعيفة
٥	٢	الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل كمؤشر لوقوع الأزمة.	٠,٨٣	٠,٩٨	غير متوافر
٦	٣	القيام بالتخطيط المسبق (وضع سيناريوهات) للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	٠,٧٢	٠,٩١	غير متوافر
مجال التخطيط ككل			١,١٦	٠,٦٨	ضعيفة

❖ الدرجة الصغرى هي (٠) أي غير متوافر، والدرجة الكبرى هي (٤) أي متوافر بدرجة عالية جداً.

يتبين من جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (١,٧٢) و(٠,٧٢)، حيث كانت درجة تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال التخطيط في المؤسسات التعليمية بدرجة ضعيفة في أربع متطلبات، وعدم توافر متطلبين هما: "متطلب الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل كمؤشر لوقوع الأزمة" بمتوسط حسابي (٠,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٨)، و"متطلب القيام بالتخطيط المسبق (وضع سيناريوهات) للتعامل مع الأزمات فور حدوثها" بمتوسط حسابي (٠,٧٢) وانحراف معياري (٠,٩١). ويدل تحليل بيانات مجال التخطيط أن درجة

تقديرات أفراد العينة عن مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام في هذا المجال (١,١٦) وبانحراف معياري (٠,٦٨). واتفقت نتائج مجال التخطيط مع نتائج دراسة دراسة إسلام (٢٠٠٧) والعطوي (٢٠٠٦) والموسى (٢٠٠٦) حيث أشاروا إلى أن المسؤولين لا يزالون يعتمدون الطرق التقليدية لإدارة الأزمات، مع غياب الخطط والتصورات لإدارة الأزمات. ويعزى ذلك لقلة الوعي بالمجتمع ككل بأهمية عملية التخطيط وبمنهجية إدارة الأزمات. وهذا يخالف ما أسفرت عنه دراسة محمد (٢٠٠٨) على أن استخدام عملية التخطيط يساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة الأزمات والحد من أثارها والتقليل من الخسائر المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن. واختلفت نتائج مجال التخطيط مع دراسة كردم (٢٠٠٥) الخاصة بالجهات الأمنية بالمملكة العربية السعودية، حيث أظهرت نتائجها أن المتوسط الحسابي مرتفع جداً لبند "إعداد الخطط المسبقة" و"تدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار". واختلفت نتائج مجال التخطيط عما أشارت إليه الدراسات الأجنبية بتوفر عملية التخطيط في المؤسسات التعليمية كدراسة آدمسون وبيكوك (٢٠٠٧) Adamson & Peacock حيث أظهرت نتائجها أن أغلب أفراد العينة (٩٥,١٪) أكدوا على وجود خطط للتعامل مع الأزمات بمؤسساتهم، ودراسة كل من جون (٢٠٠٧) June وويلسون وكيث (٢٠٠٧) Wilson & Keith والتي من أهم نتائجها التأكيد على أن التخطيط السليم يساعد المسؤولين على إدارة الأزمات بصورة أفضل حيث وضوح الأهداف والأدوار.

وفيما يختص بالمجال الثاني في الاستبانة وهو مجال المعلومات، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال المعلومات في المؤسسات التعليمية، ويحتوي هذا المجال على (٦) بنود رتبت ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (٥).

جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال المعلومات

الترتيب	رقم البند	متطلبات المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافره
١	١٢	استخدام مصادر معلومات متنوعة (مرئية - مسموعة - مقروءة).	٢,٢٩	١,٠٤	متوسطة
١	٩	استخدام نظام أمني لشبكة وقاعدة البيانات.	٢,٠	١,١٢	متوسطة
٢	١١	توفر إجراءات وعمليات تحدد صلاحية المخولين للدخول إلى قاعدة البيانات.	١,٩٥	١,٠٣	ضعيفة
٤	٨	الاعتماد على برامج حديثة متطورة لتنظيم قاعدة البيانات.	١,٨٧	١,٠٢	ضعيفة
٥	١٠	توفر مختصين لجمع البيانات وتحليلها وتخزينها على قاعدة البيانات.	١,٧٤	٠,٩٧	ضعيفة
٦	٧	توفر قاعدة بيانات كاملة ومحدثة يعتمد عليها كمرجع لإدارة ومواجهة الأزمات.	١,٤١	١,٠٥	ضعيفة
		مجال المعلومات ككل	١,٨٧	٠,٧٧	ضعيفة

❖ الدرجة الصغرى هي (٠) أي غير متوافر، والدرجة الكبرى هي (٤) أي متوافر بدرجة عالية جداً.

يتبين من جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (٢,٢٩) و(١,٤١)، حيث كانت درجة تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال المعلومات في المؤسسات التعليمية بدرجة متوسطة في متطلبين، وضعيفة في أربع متطلبات. ويدل تحليل بيانات مجال المعلومات أن درجة تقديرات أفراد العينة عن مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام في هذا المجال (١,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٧٧). واتفقت نتائج مجال المعلومات مع نتائج دراسة إسليم (٢٠٠٧) حيث كانت تقديرات

أفراد العينة أيضاً ضعيفة، وكذلك دراسة كل من الفهيد (٢٠٠٦) وكردم (٢٠٠٥) حيث أشارت نتائجهما إلى وجود معوقات تحد بدرجة كبيرة من أداء المؤسسات أعمالها ومن أبرزها نقص البيانات والمعلومات، لذا أكدت الدراستين على أهمية إيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات ذات العلاقة بمواجهة الأزمات وسرعة الحصول عليها. وهذه النتائج جاءت مناقضة لما أكدت عليه دراسة الخشالي والقطب (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة المؤسسات خلال مراحل الأزمة.

وفيما يختص بالمجال الثالث في الاستبانة وهو مجال الاتصال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال الاتصال في المؤسسات التعليمية، ويحتوي هذا المجال على (٦) بنود رتبت ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (٦).

جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال الاتصال

الترتيب	رقم البند	متطلبات الاتصال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة توافره
١	١٣	توفر نظم اتصالات متنوعة في جميع خدمات المؤسسة (تليفون - فاكس - انترنت - لاسلكي - مايكرووفون).	٢,١٨	٠,٩٤	متوسطة
٢	١٧	اتسام الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد على التعاون والاتصال.	٢,١١	١,١٠	متوسطة
٣	١٨	وجود اتفاقيات لاتصالات مع جهات حكومية لإدارة ومواجهة الأزمات.	١,٨٧	١,٠٣	ضعيفة
٤	١٤	تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات.	١,٨٥	١,٠١	ضعيفة
٥	١٥	إجراء الاتصالات بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة.	١,٨١	١,٠٣	ضعيفة

تابع/ جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال الاتصال

الترتيب	رقم البند	متطلبات الاتصال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة توافره
٦	١٦	توفر مختصين للتعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.	١,٧٢	١,٠٦	ضعيفة
		مجال الاتصال ككل	١,٩٢	٠,٧٥	ضعيفة

❖ الدرجة الصغرى هي (٠) أي غير متوافر، والدرجة الكبرى هي (٤) أي متوافر بدرجة عالية جداً.

يتبين من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (٢,١٨) و(١,٧٢)، حيث كانت درجة تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال الاتصال في المؤسسات التعليمية بدرجة متوسطة في متطلبين وبدرجة ضعيفة في أربع متطلبات. ويدل تحليل بيانات مجال الاتصال بصورة عامة أن درجة تقديرات أفراد العينة عن مدى توافر المتطلبات في المؤسسات التعليمية كانت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١,٩٢) وانحراف معياري (٠,٧٥). واتفقت نتائج مجال الاتصال مع نتائج دراسة كل من إسليم (٢٠٠٧)، وكردم (٢٠٠٥). واختلفت النتائج مع نتائج دراسة الفهيد (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى وجود تنسيق واتصال عالٍ بين الأجهزة الأمنية وذلك لإدراك المسؤولين بأهمية التنسيق وحرصهم على الاتصال المباشر فيما يتعلق بمواجهة الأزمة. وخالفت نتائج مجال الاتصال للدراسة الحالية ما أكدت عليه دراسة ويلسون وكيث (٢٠٠٧) Wilson & Keith، ودراسة كلسي (٢٠٠٧) Kelsay بأهمية الاتصال وخاصة عند التعامل مع وسائل الإعلام وذلك لتهدئة الأوضاع والحد من انتشار الشائعات. وكذلك خالفت ما أكدت عليه دراسة إيرامو (٢٠٠٩) Eramo والتي بينت أهمية التعامل مع الأزمات التي تهدد المؤسسات وذلك من خلال عنصر الاتصال وتوفير مختصين بالعلاقات العامة.

وفيما يختص بالمجال الرابع في الاستبانة وهو مجال القيادة، تم استخراج

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال القيادة في المؤسسات التعليمية، ويحتوي هذا المجال على (٦) بنود رتبت ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (٧).

جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال القيادة

الترتيب	رقم البند	متطلبات القيادة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة توافره
١	٢١	توفر سمات شخصية ومهارات تؤهل المسئول للسيطرة على الأزمات.	٢,٥٥	١,٠٧	متوسطة
٢	٢٤	توفر القدرة عند المسئول لتوزيع العمل على المرؤوسين حسب قدراتهم وإمكانياتهم.	٢,١٧	١,٠١	متوسطة
٣	١٩	تواجد المسئول في مكان وقوع الأزمة ومتابعة الأحداث أولاً بأول.	٢,١٠	٠,٩٥	متوسطة
٤	٢٢	اهتمام المسئول بخفض حدة التوتر ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين عند وقوع الأزمة.	١,٩٨	٠,٩٩	ضعيفة
٥	٢٣	توفر القدرة عند المسئول لتحليل المشكلات والأزمات واتخاذ القرارات المناسبة.	١,٩٧	٠,٩٥	ضعيفة
٦	٢٠	اهتمام المسئول بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمة.	١,٨٢	٠,٩٩	ضعيفة
		مجال القيادة ككل	٢,٠٩	٠,٧٥	متوسطة

❖ الدرجة الصغرى هي (٠) أي غير متوافر، والدرجة الكبرى هي (٤) أي متوافر بدرجة عالية جداً.

يتبين من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٢,٥٥) و(١,٨٢)، حيث كانت درجة تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات

إدارة الأزمات في مجال القيادة بدرجة متوسطة في ثلاث متطلبات وضعيفة في ثلاث متطلبات أخرى. ويدل تحليل بيانات مجال القيادة ككل أن درجة تقديرات أفراد العينة عن مدى توافر المتطلبات كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام في هذا المجال (٢,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٧٥). ولقد جاء مجال القيادة في المرتبة الأولى للمجالات الخمس من حيث توافر متطلبات إدارة الأزمات. ومجال القيادة أفضل المجالات ويعزى ذلك للاطمئنان النسبي لقيادات المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، حيث يتم اختيارها عبر عدة قنوات تدقيقية لاختيار أفضل المرشحين، ولكن درجة انخفاض تقديرات أفراد العينة يمكن أن تعزى إلى أن علم إدارة الأزمات علم حديث نسبياً بالكويت ولا يوجد وعي بأهميته ولا يوجد متخصصين بهذا العلم، وقد يعزى انخفاض تقديرات العينة إلى انشغال المؤسسات التعليمية بخطط تنمية تطويرية وإصلاحية، وانشغالها بعملها الروتيني اليومي. واتفقت النتائج مع نتائج دراسة كل من إسلیم (٢٠٠٧) والموسى (٢٠٠٦). واختلفت النتائج مع دراسة الدلاني (٢٠١٠) وحمدونة (٢٠٠٦) والفهيد (٢٠٠٦) وإبرامو (٢٠٠٩) Eramo حيث بينوا أهمية التعامل مع الأزمات التي تهدد المؤسسات وذلك من خلال القيادة الفعالة، وأوصوا بمراجعة ما تم من مواجهة أزمات سابقة بالمؤسسة وغيرها، والاهتمام بعنصر الوقت لما له من أهمية.

وفيما يختص بالمجال الخامس في الاستبانة وهو مجال فرق العمل، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال فرق العمل، ويحتوي هذا المجال على (٦) بنود رتبت ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (٨).

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال فرق العمل

الترتيب	رقم البند	متطلبات فرق العمل	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة توافره
١	٢٩	متابعة عمل فرق العمل وتقييم أداء الأعضاء والفريق.	٢,٤١	٠,٩٤	متوسطة
٢	٢٦	عقد اجتماعات دورية لفرق العمل وتقديم التقارير للمسؤول.	٢,١٩	١,٠٢	متوسطة
٣	٢٥	قيام الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة لاستشفاف وحل الأزمات المحتملة.	٢,٠٢	١,٠٤	متوسطة
٤	٢٧	توفر البرامج التدريبية لأعضاء الفريق وللمرؤوسين تساعد على إدارة ومواجهة الأزمات.	١,٩٣	١,٠٣	ضعيفة
٥	٣٠	اعتماد نظام الحوافز لتحفيز المرؤوسين على المشاركة.	١,٩٠	٠,٨٨	ضعيفة
٦	٢٨	توفر كفاءات بشرية بالمؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات ويستعان بها عند الحاجة.	١,٨٢	٠,٩٢	ضعيفة
		مجال فرق العمل ككل	٢,٠٧	٠,٦٦	متوسطة

❖ الدرجة الصغرى هي (٠) أي غير متوافر، والدرجة الكبرى هي (٤) أي متوافر بدرجة عالية جداً.

يتبين من جدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (٢,٤١) و(١,٨٢)، حيث كانت درجة تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر المتطلبات في مجال فرق العمل درجة متوسطة في ثلاث متطلبات وضعيفة في ثلاث متطلبات أخرى. ويدل تحليل بيانات المجال ككل أن درجة التقديرات متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام في هذا المجال (٢,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٦٦). ولقد جاء مجال فرق العمل في المرتبة الثانية للمجالات الخمس من حيث توافر متطلبات إدارة الأزمات، وذلك يعزى لحرص جميع القيادات بتشكيل فرق العمل أو ما يطلق عليه فريق التدخل السريع، ولكن درجة

التقديرات دون المطلوب ويمكن أن يعزى إلى الخبرة العلمية والعملية لأعضاء فرق العمل ومدى كفاءتهم وإنجازهم. واتفقت نتائج مجال فرق العمل مع نتائج دراسة كل من إسلیم (٢٠٠٧)، وكردم (٢٠٠٥) حيث أشاروا إلى وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة. ودراسة جون June (٢٠٠٧) حيث كشفت نتائجها أن أغلبية أفراد العينة أكد على وجود فريق إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، ولكن شكك (٧١٪) من أفراد العينة بقدرة فرق العمل للقيام بمتطلباتها بالصورة المطلوبة. ودراسة آدمسون وبيكوك Adamson & Peacock (٢٠٠٧) حيث أكدت على وجود فرق إدارة الأزمات بمدارسهم بموافقة (٨٣,٦٪) من أفراد العينة، وبين أغلب أفراد العينة (٩٨,٢٪) أنهم تلقوا نوعاً من التدريب الخاص بالتعامل مع الأزمات. وهذا يشير إلى أهمية إتاحة الفرص للعاملين وأعضاء المؤسسة التعليمية على التدريب للتعامل مع الأزمات وكما أوصت دراسة ورييان وآخرون (٢٠٠٧) Ryan & Others، ويشير كذلك إلى أهمية تشكيل فرق العمل ذات الاختصاص مع بيان الأدوار والمسؤوليات، والبحث عن وسائل تحسين عمل فريق إدارة الأزمات وكما أوصت دراسة الدلاني (٢٠١٠) ودراسة ويلسون وكيث (٢٠٠٧) Wilson & Keith.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية تبعا لمتغير نوع الجنس والجنسية والمؤسسة التعليمية وصفة المبحوث؟

أولاً - متغير الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-test)، وذلك لاختبار الفروق بين فئتين مستقلتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث. والنتيجة كما هي موضحة في جدول (٩).

جدول (٩)

اختبار (ت) لأثر نوع الجنس على مجالات إدارة الأزمات وعلى الأداة ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة* P-VALUE	مستوى الدلالة
١	التخطيط	١,٠٩	٠,٦٠	٥٩٥	١,٨٨١	٠,٠٦٣	غير دال
		١,٢٠	٠,٧٤				
٢	المعلومات	١,٧٩	٠,٧٤	٥٩٥	١,٣٤٥	٠,١٧٧	غير دال
		١,٩٤	٠,٧٦				
٣	الاتصال	١,٨٢	٠,٧٠	٥٩٥	١,٤٦٠	٠,١٠٣	غير دال
		٢,٠٠	٠,٨٠				
٤	القيادة	١,٩٠	٠,٧١	٥٩٥	٢,٦١٥	٠,١٣١	غير دال
		٢,٢٥	٠,٧٧				
٥	فرق العمل	٢,٠١	٠,٦٣	٥٩٥	١,٠٤٩	٠,٢٩٥	غير دال
		٢,١١	٠,٦٨				
	الأداة ككل	١,٧٨	٠,٦٥	٥٩٥	١,٨٥٥	٠,٠٦٥	غير دال
		١,٩٦	٠,٧٢				

❖ عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$.

من الجدول (٩) الخاص باستجابات أفراد العينة في متغير الجنس، يتضح من قيم (ت) ودلالاتها، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين الذكور والإناث في مجالات الدراسة الخمسة. حيث كانت جميع مستويات الدلالة الإحصائية أعلى من $(\alpha \geq 0,05)$. وهذا يشير إلى أنه ليس هناك اختلاف في وجهات النظر لدى أفراد العينة من ذكور وإناث، وجميع أفراد العينة ذكوراً وإناثاً أجمعوا على عدم توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات بالصورة المطلوبة، وهذا ما وافق أغلب الأدبيات العربية التي تم الاستعانة بها وأكدت على ذلك دراسة كل من: إسليم (٢٠٠٧)، والنوايسة (٢٠٠٦)، والجديلي (٢٠٠٦)، واليحيوي (٢٠٠٦).

ثانياً - متغير الجنسية:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test)، وذلك لاختبار الفروق بين فئتين مستقلتين وهما فئة الكويتيين وفئة غير الكويتيين. والنتيجة كما هي موضحة في جدول (١٠).

جدول (١٠)

اختبار (ت) لأثر نوع الجنسية على مجالات إدارة الأزمات
وعلى الأداة ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	قيمة P-VALUE	مستوى الدلالة
١	التخطيط	١,٤٧	٠,٥٤	٥٩٥	٦,٨٦٤	٠,٠١٣	دال
		٠,٨٦	٠,٦٩				
٢	المعلومات	١,٩٠	٠,٧٥	٥٩٥	١,٢٨٥	٠,٢٠١	غير دال
		١,٦٨	٠,٧١				
٣	الاتصال	٢,٢٧	٠,٧٦	٥٩٥	٧,٢٨٥	٠,٠١١	دال
		١,٤٢	٠,٧٢				
٤	القيادة	٢,١٢	٠,٧٤	٥٩٥	١,٦١٥	٠,١٣٤	غير دال
		١,٨٦	٠,٨٠				
٥	فرق العمل	٢,٠٩	٠,٦٤	٥٩٥	١,٢٢٤	٠,٢٢٥	غير دال
		١,٩١	٠,٧٣				
	الأداة ككل	١,٩١	٠,٦٩	٥٩٥	١,٣٥٥	٠,١٧٣	غير دال
		١,٦٩	٠,٧٠				

❖ عند مستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$

بالنظر للجدول (١٠) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في متغير الجنسية، يتضح من قيم (ت) ودلالاتها، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$) بين الكويتيين وغير الكويتيين في مجال

المعلومات والقيادة وفرق العمل، حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية أعلى من $(\alpha = 0,05)$ ، وهذا يشير إلى أنه ليس هناك اختلاف في وجهات النظر لدى أفراد العينة المواطنين والمقيمين، وجميعهم أفراد العينة أجمعوا على عدم توافر متطلبات إدارة الأزمات بالشكل المتوقع في مجال المعلومات والقيادة وفرق العمل. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين الكويتيين وغير الكويتيين في مجال التخطيط والاتصال ولصالح أفراد العينة الكويتيين، وكانت مستويات الدلالة الإحصائية أقل من $(\alpha \geq 0,05)$ ، وهذا مما قد يشير إلى أن أفراد العينة الكويتيون راضين نسبياً مقارنةً بغير الكويتيون عما توفره المؤسسات التعليمية من متطلبات خاصة بالتخطيط والاتصال وذلك لعلمها بثقافة وعادات دولة الكويت وإمكانات وقدرات المؤسسات الفعلية، ومعرفتهم بصعوبة التغيير الجذري في ثقافة مؤسساتها وهيكلها التنظيمي والوظيفي.

ثالثاً: متغير المؤسسة التعليمية :

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر المتطلبات وفق متغير المؤسسة التعليمية على مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل، وكما هو موضح بجدول (١١).

جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نوع المؤسسة التعليمية

الرقم	المجال	المؤسسة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التخطيط	مدارس التعليم الخاص	١٢٣	١,٠٧	٠,٦١
		مدارس التعليم العام	١٣٨	١,٢٢	٠,٧٣
		التطبيقي	١٤٣	١,١٤	٠,٧١
		الجامعة	١٩٣	١,١٦	٠,٦٦

تابع/ جدول (١١)

الرقم	المجال	المؤسسة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	المعلومات	مدارس التعليم الخاص	١٢٣	١,٧٨	٠,٥٨
		مدارس التعليم العام	١٣٨	١,٩٩	٠,٦٨
		التطبيقي	١٤٣	١,٧٧	٠,٨٤
		الجامعة	١٩٣	١,٨٩	٠,٧٥
٣	الاتصال	مدارس التعليم الخاص	١٢٣	١,٩٥	٠,٥٥
		مدارس التعليم العام	١٣٨	٢,٠٧	٠,٧٤
		التطبيقي	١٤٣	١,٨١	٠,٨١
		الجامعة	١٩٣	١,٩٠	٠,٩٧
٤	القيادة	مدارس التعليم الخاص	١٢٣	٢,٣٥	٠,٦٤
		مدارس التعليم العام	١٣٨	٢,٠٣	٠,٦٦
		التطبيقي	١٤٣	١,٩٩	٠,٨٣
		الجامعة	١٩٣	٢,٠٥	٠,٧٦
٥	فرق العمل	مدارس التعليم الخاص	١٢٣	٢,١٣	٠,٤٢
		مدارس التعليم العام	١٣٨	٢,٢٤	٠,٦١
		التطبيقي	١٤٣	١,٩٩	٠,٦٨
		الجامعة	١٩٣	٢,٠٢	٠,٧٠
الأداة ككل		مدارس التعليم الخاص	١٢٣	١,٨٦	٠,٥٢
		مدارس التعليم العام	١٣٨	١,٩٠	٠,٦٧
		التطبيقي	١٤٣	١,٧٤	٠,٧٥
		الجامعة	١٩٣	١,٨٠	٠,٧١

يبين جدول (١١) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الأداة الخمس تبعاً لنوع المؤسسة التعليمية، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتقديرات عينة الدراسة كما هو موضح بجدول (١٢).

جدول (١٢)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر نوع المؤسسة التعليمية على مجالات إدارة الأزمات وعلى الأداة ككل

الرقم	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية*
١	التخطيط	بين المجموعات	٠,٣١٣	٣	٠,١٠٨	٠,٢٢١	٠,٧٦٨
		داخل المجموعات	٩١,٥٥٤	٥٩٣	٠,٤٧٤		
		الكلي	٩١,٨٦٧	٥٩٦			
٢	المعلومات	بين المجموعات	١,١٩٢	٣	٠,٣٩٧	٠,٧٠١	٠,٥٢٣
		داخل المجموعات	١٠٩,٦١٣	٥٩٣	٠,٥٦٨		
		الكلي	١١٠,٨٠٥	٥٩٦			
٣	الاتصال	بين المجموعات	١,٤٥٢	٣	٠,٤٩١	٠,٨٤٢	٠,٤٧٢
		داخل المجموعات	١١٢,٤٩١	٥٩٣	٠,٥٨١		
		الكلي	١١٣,٩٤٣	٥٩٦			
٤	القيادة	بين المجموعات	٢,٠٣٣	٣	٠,٦٧٧	١,٢١١	٠,٣١٢
		داخل المجموعات	١٠٥,٦١٦	٥٩٣	٠,٥٦١		
		الكلي	١٠٧,٦٤٩	٥٩٦			
٥	فرق العمل	بين المجموعات	١,٦٥٦	٣	٠,٥١٢	١,٠١٣	٠,٣٠٢
		داخل المجموعات	٨٢,٧١٢	٥٩٣	٠,٤٣٣		
		الكلي	٨٤,٣٦٨	٥٩٦			
	الأداة ككل	بين المجموعات	٠,٨١٤	٣	٠,٢٦٥	٠,٥٦٣	٠,٦٣٤
		داخل المجموعات	٩٢,٢٥٨	٥٩٣	٠,٤٩٣		
		الكلي	٩٣,٠٧٢	٥٩٦			

❖ عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq ٠,٠٥$

بالنظر لجدول (١٢) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) لجميع مجالات الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها أفراد العينة. وهذا يشير إلى أنه ليس هناك اختلاف في درجة تقديرات أفراد العينة أياً كانت المؤسسة التعليمية التي ينتسبون إليها، حيث أجمعوا على عدم توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات بالصورة المطلوبة، وهذا ما وافق الأدبيات الخاصة بالمؤسسات التعليمية كما في دراسة كل من: الدلاني (٢٠١٠)، ومحمد (٢٠٠٨)، والعطوي (٢٠٠٦)، والموسى (٢٠٠٦)، وحمدونة (٢٠٠٦)، والنوايسة (٢٠٠٦).

رابعاً: متغير صفة المبحوث

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر المتطلبات وفق متغير صفة المبحوث على مجالات الدراسة الخمس وعلى الأداة ككل وكما هو موضح بجدول (١٣).

جدول (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير صفة المبحوث

الرقم	المجال	المؤسسة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التخطيط	طالب	١٧٠	١,٤٠	٠,٨٠
		ولي أمر	١٣٧	١,٤٤	٠,٧١
		هيئة تدريسية	١٤٠	١,٤١	٠,٦٥
		موظف	١٥٠	١,٧٨	٠,٧٥
٢	المعلومات	طالب	١٧٠	١,٩٤	٠,٧٨
		ولي أمر	١٣٧	١,٨٨	٠,٦٨
		هيئة تدريسية	١٤٠	١,٧٣	٠,٧٤
		موظف	١٥٠	١,٩٢	٠,٨١

تابع/ جدول (١٣)

الرقم	المجال	المؤسسة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	الاتصال	طالب	١٧٠	١,٩٩	٠,٨٠
		ولي أمر	١٣٧	١,٩٢	٠,٧١
		هيئة تدريسية	١٤٠	١,٨١	٠,٧٠
		موظف	١٥٠	١,٩٣	٠,٨٢
٤	القيادة	طالب	١٧٠	٢,٣٨	٠,٧٥
		ولي أمر	١٣٧	٢,٢٤	٠,٦٧
		هيئة تدريسية	١٤٠	٢,٢٢	٠,٧٧
		موظف	١٥٠	٢,٢٥	٠,٧٨
٥	فرق العمل	طالب	١٧٠	٢,١٣	٠,٧٠
		ولي أمر	١٣٧	٢,٠٤	٠,٥٩
		هيئة تدريسية	١٤٠	١,٩٨	٠,٦٧
		موظف	١٥٠	٢,٠٨	٠,٦٩
الأداة ككل		طالب	١٧٠	١,٩٧	٠,٧٢
		ولي أمر	١٣٧	١,٩٠	٠,٦٥
		هيئة تدريسية	١٤٠	١,٨٣	٠,٦٥
		موظف	١٥٠	١,٩٩	٠,٧١

يبين جدول (١٣) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الأداة الخمس تبعاً لمتغير صفة المبحوث، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتقديرات عينة الدراسة كما هو موضح بجدول (١٤).

جدول (١٤)

(ANOVA) لأثر متغير صفة المبحوث على مجالات إدارة الأزمات

وعلى الأداة ككل

الرقم	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية*
١	التخطيط	بين المجموعات	٦,٧٨٣	٣	٢,٢٤٣	٣,٨٩١	*,٠٢٥
		داخل المجموعات	١١٠,٠٤٥	٥٩٣	٠,٥٦٨		
		الكلي	١١٦,٨٢٨	٥٩٦			
٢	المعلومات	بين المجموعات	١,٦٣٢	٣	٠,٥٦٤	٠,٩٧١	٠,٤١٣
		داخل المجموعات	١٠٩,١٨١	٥٩٣	٠,٥٧٨		
		الكلي	١١٠,٨١٣	٥٩٦			
٣	الاتصال	بين المجموعات	٠,٩٥٠	٣	٠,٣١٧	٠,٥٤١	٠,٦٥٥
		داخل المجموعات	١١٣,٠١٥	٥٩٣	٠,٥٨٦		
		الكلي	١١٣,٩٦٥	٥٩٦			
٤	القيادة	بين المجموعات	٧,٦٥٠	٣	٢,٥١٥	٤,٥٣٦	*,٠١٥
		داخل المجموعات	١٠٩,١٢١	٥٩٣	٠,٥٦٣		
		الكلي	١١٦,٧٧١	٥٩٦			
٥	فرق العمل	بين المجموعات	٠,٩٣٨	٣	٠,٣١٨	٧,١٣	٠,٥٤١
		داخل المجموعات	٨٥,٣٥٢	٥٩٣	٠,٤٣٥		
		الكلي	٨٦,٢٩٠	٥٩٦			
	الأداة ككل	بين المجموعات	١,٠٧٤	٣	٠,٣٦٣	٠,٧٤٣	٠,٥٢٤
		داخل المجموعات	٩٢,٠٩٦	٥٩٣	٠,٤٨٧		
		الكلي	٩٣,١٧٠	٥٩٦			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$

بالنظر لجدول (١٤) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير صفة المبحوث وعند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) لثلاث مجالات وهي المعلومات والاتصال وفرق العمل وللأداة ككل حيث أجمع أفراد العينة على عدم توافر المتطلبات في مجال المعلومات والاتصال وفرق العمل بالصورة المطلوبة. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) لمجالين هما التخطيط والقيادة تعزى لمتغير صفة المبحوث. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح بجدول (١٥).

جدول (١٥)

اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق على مجال التخطيط ومجال القيادة وفق متغير صفة المبحوث

مجال	صفة المبحوث	طالب	ولي أمر	هيئة تدريسية	موظف
التخطيط	المتوسط الحسابي	١,٤٠	١,٤٤	١,٤١	١,٧٨
	طالب	١,٤٠	٠,٠٤	٠,٠٢	٠,٣٩
	ولي أمر	١,٤٤		٠,٠٢	٠,٣٥
	هيئة تدريسية	١,٤١			٠,٣٧
	موظف	١,٧٨			-
القيادة	المتوسط الحسابي	٢,٣٨	٢,٢٤	٢,٢٢	٢,٢٥
	طالب	٢,٣٨	٠,١٤	٠,١٦	٠,١٣
	ولي أمر	٢,٢٤		٠,٠٢	٠,٠١
	هيئة تدريسية	٢,٢٢			٠,٠٣
	موظف	٢,٢٥			-

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$

يتبين من جدول (١٥) أنه في مجال التخطيط توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الموظفين من جهة، ومتوسط تقديرات (الطلبة وأولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية) من جهة ثانية، وذلك لصالح الموظفين، ويمكن أن تعزى النتائج لمعرفة الموظفين بالجهود التي تبذل من قبل مؤسساتهم لتحسين أوضاع العمل ولمواجهة العقبات والمتغيرات، وقد يعزى إلى رغبتهم بإعطاء صورة أكثر إيجابية للإدارات الذين هم جزء منها. أما في مجال القيادة يتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الطلبة من جهة، ومتوسط تقديرات (أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين) من جهة ثانية، وذلك لصالح الطلبة، وهذا يمكن أن يعزى إلى ثقة الطلبة بقياداتهم نتيجة علمهم وخبرتهم وما يؤهله لهم سلطاتهم وصلاحياتهم، وقد يعزى إلى حداثة مفهوم إدارة الأزمات وضعف بالثقافة التنظيمية لدى الطلبة مما أثر على تقديراتهم بإعطاء درجات أعلى من باقي أفراد العينة.

السؤال الثالث: ما مدى ملائمة تطبيق بعض متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على السؤال الثالث، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقديرات أفراد العينة حول مدى ملائمة تطبيق متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، وقد رتب ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو مبين في جدول (١٦).

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأعلى وأقل خمس متطلبات
لإدارة الأزمات

الترتيب	رقم البند	متطلبات إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي ♦	الانحراف المعياري	درجة ملاءمته
١	١	اعتماد إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات.	٣,٨٥	١,٠٢	عالية
٢	٧	توفر قاعدة بيانات كاملة ومحدثة يعتمد عليها كمرجع لإدارة ومواجهة الأزمات.	٣,٧٣	١,٠٥	عالية
٣	١٩	تواجد المسئول في مكان وقوع الأزمة ومتابعة الأحداث أولاً بأول.	٣,٦٠	١,٠٩	عالية
٤	٣٠	اعتماد نظام الحوافز لتحفيز المرؤوسين على المشاركة في إدارة الأزمات.	٣,٥٦	١,١٢	عالية
٥	٢٩	متابعة عمل فرق العمل وتقييم أداء الأعضاء والفريق.	٣,٤٢	٠,٩٦	عالية
٢٥	١٤	تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات.	٣,٠٢	٠,٩١	عالية
٢٦	٣	القيام بالتخطيط المسبق (وضع سيناريوهات) للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	٣,٠١	٠,٩٤	عالية
٢٧	٢٠	اهتمام المسئول بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمة.	٢,٨٣	٠,٩٨	متوسطة
٢٨	١٦	توفر مختصين للتعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.	٢,٧٣	٠,٩٣	متوسطة
٢٩	٥	الاستعانة بمختصين من خارج المؤسسة عند وضع خطة إدارة ومواجهة الأزمات.	٢,٧٢	٠,٩١	متوسطة
٣٠	٢٣	توفر القدرة عند المسئول لتحليل المشكلات والأزمات واتخاذ القرارات المناسبة.	٢,٧١	٠,٨٤	متوسطة
المتطلبات ككل			٣,٣٢	٠,٧٦	عالية

♦ الدرجة الصغرى هي (٠) أي غير ملائم، والدرجة الكبرى هي (٤) أي ملائم بدرجة عالية جداً.

يلاحظ من جدول (١٦) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بشأن ملائمة متطلبات إدارة الأزمات قد تراوحت بين (٢,٧١) و (٣,٨٥)، وهذا يدل على أن درجة التقديرات كانت عالية في ستة وعشرين مطلباً من متطلبات إدارة الأزمات، ومتوسطة في أربع، وهذا ما وافق نتائج وتوصيات الدراسات السابقة بأهمية توافر متطلبات إدارة الأزمات.

توصيات الدراسة:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يستنتج أن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لا يرقى إلى المستوى المطلوب من وجهة نظر الأفراد ذوي العلاقة بالعملية التعليمية، ولذلك أمكن التوصل إلى بعض التوصيات التي من الممكن أن تساعد على نشر الوعي بأهمية إدارة الأزمات وبتوفر متطلباتها في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك وصولاً إلى إدارة أزمات فعالة في جميع السياقات التربوية والمؤسسات التعليمية. والتوصيات منها العملية كإجراءات تطبيقية لكل مجال من مجالات إدارة الأزمات، ومنها العلمية كمقترحات لدراسات مستقبلية.

أولاً: التوصيات العملية لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية والتي يمكن الإفادة منها في مختلف مؤسسات الدولة:

- ١ - مجال التخطيط ويشمل الإجراءات التالية:
 - أخذ التدابير الوقائية التي تمنع وتحد من وقوع الأزمات المستقبلية.
 - الاهتمام بتوفير أجهزة الرصد الخاصة باكتشاف الأزمات وهي في مراحلها المبكرة جداً.
 - استقطاب خبراء للاستفادة من خبراتهم لوضع خطط إدارة الأزمات، ولتدريب الأعضاء الرئيسيين لإدارة الأزمات في وزارة التربية ووزارة التعليم العالي.
 - إنشاء وحدة إدارية خاصة بإدارة الأزمات في وزارة التربية ووزارة التعليم العالي، تكون مسئولة عن استشفاف الأزمات ووضع بدائل للتعامل معها، ويقوم

- أفرادها المختصين بتدريب باقي منتسبي المؤسسة في المدارس والكليات على كيفية التعامل مع الأزمات.
- جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية ووزارة التعليم العالي.
 - تخصيص موارد مالية لدعم برامج إدارة ومواجهة الأزمات.
 - عقد اجتماعات دورية بين إدارة المؤسسة التعليمية والأفراد ذوي العلاقة بالمؤسسة من عاملين وأعضاء هيئة تدريسية وطلبة وأولياء أمور وذلك للكشف عن الأزمات المتوقعة والتوصل لكيفية منعها أو الحد منها قبل تفاقمها.
 - نشر الوعي في المؤسسة على أن خطط إدارة الأزمات هي وسيلة وليست غاية، حيث إن وضع الخطط لا يمثل الحل بذاته، إنما الحل هو التأكيد من جاهزية واستعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات المتوقعة.
 - إجراء التجارب الوهمية في الوحدات التعليمية كالمدارس والكليات لاختبار مدى فاعلية خطط إدارة ومواجهة الأزمات المتوقعة.
- ٢ - مجال المعلومات ويشمل الإجراءات التالية:
- إنشاء قاعدة للمعلومات خاصة بإدارة الأزمات وبأفراد المؤسسة وتحديثها بصورة مستمرة من قبل متخصصين.
 - تطوير مستوى تقنية المعلومات وتدريب الأفراد داخل المؤسسة على استعمالها.
 - عقد مؤتمرات وندوات ودورات متخصصة وبصورة مستمرة لمواكبة المستجدات المعاصرة بإدارة الأزمات.
 - إصدار نشرات توعية من قبل اللجان والأفراد المتخصصين في وزارة التربية ووزارة التعليم العالي تبصر الأفراد بالتعامل الأمثل مع الأزمات المتوقعة بأنواعها، وتوزيع إرشادات عامة على الأفراد وتعليقها في أماكن بارزة.
- ٣ - مجال الاتصال ويشمل الإجراءات التالية:
- استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية للاتصال الداخلية والخارجية.

- تدريب أفراد المؤسسة على استعمال نظم الاتصال الحديثة.
- تحديد كيفية التعاون مع الأجهزة والسلطات الأخرى المختصة بوزارة الصحة ووزارة الداخلية.
- المحافظة على دقة وسرعة وسرية عمليات الاتصال.
- توفر إدارة خاصة وأفراد مختصين بالعلاقات العامة في جميع الوحدات التعليمية وخاصة عند التعامل مع الصحافة.
- ٤ - مجال القيادة ويشمل الإجراءات التالية:
 - اختيار القيادات التي تتحلى بالشجاعة لاقتحام المخاطر، وامتلاك زمام المبادرة والثبات والهدوء.
 - ضرورة تطوير المهارات القيادية لدى متخذي القرار في وزارة التربية ووزارة التعليم العالي، وللذين لديهم دور فعال في إدارة ومواجهة الأزمات كمدرء المدارس وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.
 - حسن استثمار القائد للوقت واتخاذ القرارات المناسبة في ظل المسألة وضيق الوقت وتسارع الأحداث.
 - متابعة القائد للأحداث أولاً بأول والعمل على تهدئة الأوضاع والأفراد.
 - التأكد بصورة دورية على احتواء مبنى المؤسسة ومرافقها على شروط الأمن والسلامة.
- ٥ - مجال فرق العمل ويشمل الإجراءات التالية:
 - دعم فرق العمل وأفراد المؤسسة من عاملين وهيئة تدريسية وطلبة وأولياء أمور وتشجيعهم على التعاون وتبادل الآراء.
 - تحديد أهداف فريق العمل في الوحدات التعليمية أو المركز في وزارة التربية ووزارة التعليم العالي وتوفير الإمكانيات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات حسب الاختصاص والمقدرة.

- متابعة عمل فرق العمل من قبل قيادات الوحدات التعليمية وتقييم أداء الأعضاء والفريق والأخذ بمبدأ الدافعية والمكافآت.

ثانياً: التوصيات العلمية لدراسات مستقبلية:

بقدر ما تكشف نتائج هذه الدراسة عن عدم جاهزية المؤسسات التعليمية لإدارة الأزمات المتوقعة، فإنها تكشف في نفس الوقت عن الحاجة إلى المزيد من الدراسات العلمية في هذا المجال، ومنها على سبيل المثال الدراسات المقترحة التالية:

- ١ - إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية تكشف عن الواقع الحقيقي لإدارة الأزمات في مؤسسات الدولة الأخرى.
- ٢ - إجراء المزيد من الدراسات حول متطلبات إدارة الأزمات تبعاً لنوع ولأسباب نشوء الأزمة المتوقعة.
- ٣ - إجراء الدراسات الكاشفة عن مدى فعالية متطلبات إدارة الأزمات المقترحة في التوصيات العملية.
- ٤ - إجراء الدراسات الكاشفة عن معوقات إدارة الأزمات وسبل مواجهتها.
- ٥ - إجراء الدراسات الميدانية لبيان أثر كل مجال من مجالات الدراسة (التخطيط - المعلومات - الاتصال - القيادة - فرق العمل) على عملية إدارة الأزمات.

The Reality of Crisis Management in Educational Institutions in Kuwait in Light of Contemporary Trends

Dr. Maryam A. Al-Mathkour

Department of Educational Administration and Planning
Faculty of Education- Kuwait University

Abstract

This study aimed to reveal the reality of crisis management in educational institutions in Kuwait in light of contemporary trends from the point view of students, parents, faculty and staff, in public and private schools, in the Public Authority for Applied Education and Training, and at Kuwait University. The study used analytical descriptive method, and developed a survey that consisted of (30) requirements for crisis management classified in five areas: planning, information, communication, leadership, and team-work. The study sample consists of (597) participants. The results estimated the degree of the availability of the crisis management requirements as medium in two areas: leadership and team-work, and as weak in three areas: communication, information, and planning. These results indicated that there is a system of crisis management, but it needs to be reviewed in such a way to be developed. In light of these results, a number of practical recommendations were cited, such as: applying prevention intervention and planning strategies for future crisis management, establishing a database that is continually updated by specialists, using the latest technologies for internal and external communications, following-up of events and good investment of time by the leader, the formatting of team work and provide appropriate facilities and incentives.

المراجع

- ١ - أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ٢ - أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- ٣ - أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٤ - إسلیم، وسام صبحي (٢٠٠٧). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥ - البزاز، حسن (٢٠٠١). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- ٦ - الجديلي، ربحي (٢٠٠٦). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧ - الجندي، محمد (٢٠٠٤). فاعلية وحدة مقترحة في إدارة الأزمات لطلاب المدرسة الثانوية التجارية. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، ١٠، ٣.
- ٨ - الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- ٩ - الحوامدة، نضال (٢٠٠٣). إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة: المنظمة التعاونية الأردنية دراسة وصفية تحليلية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. ١٩، ١.

- ١٠ - الخشالي، شاكر، والقطب، محي الدين (٢٠٠٧). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١، ٣.
- ١١ - الخضير، محسن أحمد (٢٠٠٣). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ١٢ - الخميس، السيد سلامة (٢٠٠٢). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ١٣ - الدراجي، سعد عجيل، والشويشين، سعد ابراهيم (٢٠٠٦). طرق البحث العلمي. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
- ١٤ - الدلاني، زيد (٢٠١٠). إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، الكويت.
- ١٥ - الرازم، عز الدين (١٩٩٥). التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- ١٦ - السيد، رجب (٢٠٠٠). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. القاهرة: مطبعة الإيمان.
- ١٧ - الشهراني، سعد (٢٠٠٥). إدارة عمليات الأزمة الأمنية، ط١. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٨ - الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- ١٩ - الضحيان، عبدالرحمن (٢٠٠١). إدارة الأزمات والمفاوضات: المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. المدينة المنورة: دار المآثر.
- ٢٠ - العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية التطبيق: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- ٢١ - العطوي، يحيى محمد (٢٠٠٦). مدى امتلاك المرشد التربوي لمهارات التعامل مع إرشاد الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٢٢ - الفهيد، عبدالمحسن (٢٠٠٦). التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات: دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٣ - المسيلي، رجاء، وعبدالله، تيسير (٢٠٠٥). قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى. مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. العدد ٥.
- ٢٤ - المهدي، سوزان، وهيبه، حسام (٢٠٠٢). الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة. مجلة كلية التربية (التربية وعلم النفس)، العدد ٢٦، الجزء ٤.
- ٢٥ - موسى، ناهد بنت عبدالله بن عبدالوهاب (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ٢٦ - النوايسة، رياض حسين (٢٠٠٦). أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ٢٧ - الهزايمة، وصفي (٢٠٠٤). القيادة وإدارة الأزمات التربوية. أريد: عالم الكتاب الحديث.
- ٢٨ - اليحيوي، صبرية بنت مسلم (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٦، ١-٦٨.

- ٢٩ - بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٣٠ - توفيق، أحمد (٢٠٠٧). صنع القرار في إدارة الأزمة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٣١ - جادالله، محمود (٢٠٠٨). إدارة الأزمات. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٣٢ - حامد، سليمان (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٣٣ - حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الإدارة التربوية، ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٣٤ - حسين، طه عبدالعظيم، وحسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي. عمان: دار الفكر.
- ٣٥ - حمادات، محمد حسن (٢٠٠٧). الإدارة التربوية: وظائف وقضايا معاصرة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣٦ - حمدونة، حسام الدين (٢٠٠٦). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣٧ - حواش، جمال (٢٠٠٩). سيناريو الأزمات والكوارث: تطبيقات عملية. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٨ - عبدالحميد، رجب (٢٠٠٨). استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة.
- ٣٩ - عثمان، فاروق السيد (٢٠٠٤). التفاوض وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- ٤٠ - عليوة، السيد (٢٠٠٤). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. القاهرة: دار الأمين.

- ٤١ - كردم، عبدالله (٢٠٠٥). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٤٢ - ماهر، أحمد (٢٠٠٦). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٤٣ - محمد، ماهر (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية لجامعة أسيوط، ٢٤، ١٦٠-١٩٣.
- ٤٤ - مكاوي، حسن (٢٠٠٥). الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ٤٥ - مهنا، محمد (٢٠٠٤). إدارة الأزمات: قراءة في المنهج. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- ٤٦ - هلال، محمد (١٩٩٦). مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيرة عليها، ط٢، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 47 - Adamson, A. D., & Peacock, G. G. (2007). Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists' experiences and perceptions. *Journal of Psychology in the schools*, 44(8), 749-764.
- 48 - Ash. K., & Davis, M. R. (2009). E-learning's potential scrutinized in flu crisis. *Education Week*, 28(31), 1, 12-13.
- 49 - Eramo, E. M. (2009). Crisis communication and management: Surviving a public relations crisis. Master Thesis, Park University.
- 50 - Gainey, B. S. (2009). Crisis management's new role in educational setting. *A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 82(6), 267-274.
- 51 - Jaksec, C. M. (2007). **Toward successful school crisis intervention: 9 key issues**. CA: Corwin Press, A SAGE Publications company.
- 52 - June, A. W. (2007). Crisis management plans are untested: Survey says. *Chronicle of Higher Education*, 54(8), A25.

- 53 - Kelsay, L. S. (2007). After month of crisis: How colleges respond to prospective students. **Journal of College Admission**, 197, 6-13.
- 54 - Kennedy, M. (2009). Rebounding from tragedy. **American School & University**, 81(9), 14-16, 18-19.
- 55 - Merriman, L. S. (2008). Managing parent involvement during crisis. **Journal of New Directions for Student Services**, 122, 57-66.
- 56 - Ryan, J. B., Peterson, R., Tereault, G., & Hagen, V. (2007). Reducing seclusion timeout and restraint procedures with at risk youth. **Journal of At-Risk Issues**, 13, 7-12.
- 57 - Wilson, M., & Keith, T. (2007). Crisis management in schools: Evidence based prevention. **Journal of Educational Enquiry**, 7, 1-31.

