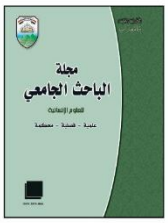
جامعة إب
مجلة الباحث الجامعي
ISSN: 2079-5068 ISSN (online): 2663-3930



واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت

أمين مطهر الحدرمي
قسم إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة إب، اليمن
Email: ameen79alhudrami@gmail.com

الكلمات المفتاحية:
إدارة الأزمات، مكتب التربية والتعليم، المحويت،

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع توفر واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية والعاملين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت البالغ عددهم (538)، تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها (377) وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها تدني المتوسط الإجمالي لواقع ممارسة إدارة الأزمات في محافظة المحويت بدرجة (ضعيفة) بشكل عام لجميع المجالات، وبمتوسط حسابي إجمالي (2.14) وبانحراف معياري إجمالي (0.43) وتوصل البحث إلى عدد من التوصيات والمقترحات ذات العلاقة.

واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت

The Reality of Crisis Management in the Education Office in Al Mahwit Governorate

Amin Mutahhar Al-Hadrami
Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Ibb University, Yemen
Email: ameen79alhudrami@gmail.com

Keywords:

Crisis Management، Education Office، Mahwit,

Abstract:

The current research aims to identify the reality of the availability of crisis management in the Education Office in Al-Mahwit Governorate. The researcher used the descriptive survey method and questionnaire as a tool for collecting data. The research community consisted of administrative leaders and workers in the Education Office in Al-Mahwit Governorate, numbering (538). A stratified random sample of them was selected, numbering (377). The research reached a number of results, the most important of which is the low overall average of the reality of practicing crisis management in Al-Mahwit Governorate at a (weak) degree in general for all fields, with a total arithmetic average of (2.14) and a total standard deviation of (0.43). The research reached at a number of related recommendations and proposals.

المبحث الأول :الإطار العام للبحث

1-المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التحديدات والأزمات لم تواجه الإنسانية مثلها من قبل، وهذه الأزمات متعددة: ثقافية واقتصادية وسياسية وسلوكية وتعليمية، وتظهر الأزمة في المؤسسات التربوية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، بحيث ينتج عدم توافق بين مجموعة من المتغيرات أو المؤثرات في المجالات السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية السريعة، والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها (أحمد، 2002، 22).

ولا توجد مؤسسة سواءً كانت تعليمية أو غير تعليمية، إلا وتواجهها العديد من الأزمات والتحديات، والفرق بين هذه المؤسسات هو في طريقة تعاملها مع تلك الأزمات التي تواجها، (AL-Yahya, 2006,108):

فعلى المستوى العربي فإن المؤسسات التعليمية تواجه العديد من الأزمات التعليمية التي تحتاج إلى مواجهة وحسن إدارة وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة (اليوسفي، 2015)، ودراسة (غنام،2011)، دراسة (عودة، 2008)، دراسة (عاشور، 2011).

واليمن كغيره من الدول العربية بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في تطوير مؤسساتها بكافة المحافظات ومنها مكتب الربية والتعليم بمحافظة المحويت الا أنه مازالت تلك المؤسسات تواجه العديد من الأزمات و المشكلات منها غياب تطبيق إدارة الأزمات بالطرق العلمية الحديثة ، وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات المحلية ومنها دراسة (الرعدي 2016)، (القباطي، 2018) و(دراسة الحاوري (2019)، و(دراسة الصباحي، 2019)، وهذا ما يسعى إليه البحث الحالي إلى تحقيقه من خلال التعرف على واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت.

2-مشكلة البحث:

أشارت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، وكذلك الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعلم الثانوي، إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية المشرفة على نظام التعليم باليمن، ومنها مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات ومواجهة التحديديات والمشكلات والأزمات التعليمية ومنها إدارة الأزمات من خلال الاستفادة من النماذج والنظريات والأساليب الإدارية الحديثة،.(وزارة التربية والتعليم، 2011، 27)

وكما أشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة(الحاوري، 2019)، ودراسة (القباطي، 2018)، وغيرها أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات والأزمات التي تواجه الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم ومنها مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت ومنها إدارة الأزمات التربوية والتعليمية، ومن خلال خبرة الباحث وعمله الإداري

في مؤسسات التعليم لمدة تزيد عن (20) عامًا واطلاعه على العديد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بإدارة الأزمات فقد لاحظ حاجة مكتب التربية التعليم إلى تبني نظام إداري لمواجهة الأزمات التعليمية، وفق مفهوم إدارة الأزمات التي تسعى إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية في كافة مستويات الأداء الإداري، علاوةً على عدم وجود دراسات تناولت موضوع تطبيق إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم في محافظة المحويت، مما يتطلب ضرورة القيام بإجراء الدراسات في هذا المجال، وهذه تعد مشكلة تتطلب ضرورة دراستها، من **خلال** معرفة الأزمات التي تواجه مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت، وبشكل أدق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: *ما واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت*

وهل توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث نحو واقع إدارة الأزمات في التربية والتعليم بمحافظة المحويت تعزى لمتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة،، سنوات الخبرة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

3-أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تشخيص واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت، وذلك من خلال معرفة واقع إدارة الأزمات في التربية والتعليم بمحافظة المحويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في العديد من الجوانب أهمها:

- يتناول البحث مشكلة إدارة الأزمات التربوية والتعليمية، والتي تعد من أهم القضايا التي تواجه مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت.
- يساهم البحث الحالي في تحليل وتشخيص واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت مما يساعد في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وتمكنها من المساهمة في عملية التطوير والتحديث وفق الأساليب العلمية الحديثة لتطبيق إدارة الأزمات.
- يمثل البحث إضافة علمية إلى المكتبات اليمنية في سد الندرة الملحوظة في الدراسات والبحوث ذات الصلة بإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وتفيد الباحثين والمهتمين في مجال تطبيق إدارة الأزمات بكافة المؤسسات التعليمية من خلال تزويدهم بالرؤى والمؤشرات والمعلومات التي تساعدهم على إجراء مزيد من الدراسات والبحوث الهادفة إلى تطبيق إدارة الأزمات.
- تفيد القيادات الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت من خلال تزويدهم بالمؤشرات التي تساعدهم على حل المشكلات.

5-حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تشخيص وتحليل واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وبحسب المجالات المحددة في أداة البحث.

- **الحدود البشرية:** جميع القيادات الإدارية والعاملين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت والإدارات التعليمية في المديريات.

- **الحدود المكانية:** جميع مؤسسات التعليم العام في محافظة المحويت التي تشمل مكتب التربية والتعليم، والإدارات التعليمية في المديريات.

- **الحدود الزمنية:** تم تنفيذ البحث الحالي خلال العام (2023/2022) م.

6- مصطلحات البحث:

أ- إدارة الأزمات؛ هناك العديد من المفاهيم لإدارة الأزمات ومنها/

-تعريف الأزمة : يعرفها حريز، (2007، 15).الأزمة بأنها: هي تهديد خطير وغير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول.

عرف الباحث الأزمة بأنها:" حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد.

-إدارة الأزمات

كما عرفها الضبع (2015، 99): بأنها: عملية تخطيط مستقبلي تستلزم قيام الإدارة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وفي وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمات، ومنع تصاعدها والتقليل من نتائجها إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمؤسسة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتنزيل المخاطر اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية.

التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات عرفها الباحث بأنها: مجموعة من المبادئ و المهارات والأساليب الحديثة التي تساعد القيادة الإدارية بمكاتب التربية والتعليم على مواجهة الأزمات، والتي تمثل في اكتشاف إشارات الإنذار والوقاية من الأزمات وكيفية مواجهة الأزمات وآلية استعادة النشاط والتعلم والاستفادة من الأزمات والتي تعد إطارًا فكريًا لتطبيق إدارة الأزمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت.

جـ-مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت:

ويعرفه الباحث إجرائيًا: أنها المؤسسة المسؤولة عن التعليم العام في محافظة المحويت وتعمل على تسيير شؤون التعليم ورفع مستواه في مدارس التعليم الأساسي والثانوي وضمن الأنظمة واللوائح والقوانين الرسمية وطبقًا للسياسة التعليمية والخطط التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

د – منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لوصف وتشخيص واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت من خلال التعرف على استجابات عينة البحث.

2. مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات والعاملين بمكتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة المحويت وبلغ عددهم (538) تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ عددها(377) فردًا، وبنسبة(70%) منها إدارات دنيا مختص ورئيس قسم بلغ عددها (313) وبنسبة (70%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث في المحافظة، و عينة إدارات وسطى وتضم مدراء الإدارات التعليمية بالمديريات وبالمكتب ونوابهم بلغ عددها (55) وبنسبة (74%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث في المحافظة، وعينة إدارة عليا والبالغ عددهم (13) من إجمالي أفراد عينة البحث.

– أداة البحث:

في ضوء أهداف البحث وطبيعته المستقبلية تم بناء أداة علمية تمثلت باستبانة تهدف إلَى معرفة واقع ممارسة إدارة الأزمات بمحافظة المحويت تكونت من(5) مجالات هي مجال اكتشاف الأزمة، واحتوى على (12) فقرة، ومجال الوقاية من الأزمات، واحتوى على (11) فقرة، ومجال مواجهة الأزمات، واحتوى على (10) فقره، ومجال استعادة النشاط، واحتوى على (12) فقرة، ومجال التعلم من الأزمات واحتوى على (12) فقرة.

تحديد صدق أداة البحث باستخدام أسلوب الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء في البحث بلغ عددهم (10)خبراء، وقد بلغت الفقرات التي احتوت عليها الأداة بصورتها النهائية (54) فقرة

–تحديد ثبات أداة البحث من خلال التعرف على الاتساق الداخلي باستخدام معاملات ألفاكرونباخ، وبلغ المعامل الكلي للأداة (0.93).

–الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار تشفيه لمعرفة الفروق

معيار الحكم

تحديد معيار الحكم على نتائج واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت من قبل أفراد العينة العشوائية الطبقية تم اعتماد معيار الحكم الموضح في الجدول رقم(1)

جدول(1): معيار الحكم على نتائج واقع إدارة الأزمات

م	المدى المتوسط		درجة الممارسة
	من	إلى	
1	1	1.79	ضعيفة جدًا
2	1.80	2.59	ضعيفة
3	2.60	3.39	متوسطة
4	3.40	4.19	كبيرة
5	4.20	5	كبيرة جدا

ثانيًا الخلفية النظرية للبحث والدراسات السابقة:

أ-الخلفية النظرية:

-مفهوم إدارة الأزمات:

قدم الكتاب والباحثون عددا من التعريفات لمفهوم (إدارة الأزمات) تبعا لتوجهاتهم وخلفياتهم الفكرية فتعرف بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة(علي، جواد، 2006، 56).

وهناك من يعدها بأنها التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بها في إطار نظام يطبق في حالة حدوثها بفرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية (مركز الأهرام، 2009).

ويعرفها آخرون بأنها عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها (مركز منتديات الموارد البشرية، 2009، 71). وهنالك تعريف آخر بأنها سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها وهي تكتيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة(Fink, 2002, 104).

ومما سبق يستخلص الباحث بأن إدارة الأزمات أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الانفعالية.

3 - أهمية إدارة الأزمات:

ذكر، شعبان، (2004، 11): أن علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميته في الآونة الأخيرة والذي شهد تطورات متلاحقة على المستوى المحلي والإقليمي أو الدولي، وتعود حداثة هذا العلم وأسباب ظهوره لطبيعة العصر واحتياجاته من متغيرات وما يطرحه من معطيات وإمكانات جعلته عالمًا مثقلًا بالأزمات، تتصارع فيه المصالح وتتفوق منه قوة جديدة فاقت القوة الحربية العسكرية وهي قوة المصلحة والمعرفة.

ويرى الباحث أن إدارة الأزمات تستمد أهميتها من الآتي:

- تمكن دراسة إدارة الأزمات من تفادي المؤسسات التعليمية للأزمات التي قد تعصف بها، وتجعلها يقظة لأي أزمات قد تواجها، والاستعداد لمواجهتها بقدرة واقتدار.
- سلبية نتائج الأزمة، فإذا لم تهدد وجود المؤسسة التعليمية، فإنها تنعكس على جميع

العاملين، وعلى جميع المستويات، وعلى البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- يعزز استخدام منهج إدارة الأزمات مبدأ المساءلة والمحاسبة، بما يؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الآثار السلبية.
- تمكن مشاهد (سيناريوهات) إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، من توقع الأزمات المحتملة، وتقليل الآثار السلبية لها.
- تساعد إدارة الأزمات من وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية بكفاءة عالية، لمواجهة المخاطر المحتملة وغير المحتملة، ورفع قدرتها على المنافسة.

4 – أهداف إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف من أبرزها ما ذكره (الحاج، 2014، 28):

- وضع قائمة بالأزمات، أو بالتهديدات والمخاطر المحتملة، وترتيبها وفق أولوياتها.
- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادرها.
- التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت والمكان المناسبين لاتخاذ إجراءات مضادة.
- وضع خططًا الطوارئ، ونظم الإنذار المبكر، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة؛ لمحاولة منع حدوث الأزمات، وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية، وأساليب استعادة النشاط، والعودة للأوضاع الطبيعية، وأساليب التعلم، لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمات، عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات لذلك.
- استغلال الموارد المتاحة بفاعلية، وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمات.
- سرعة التعامل مع الأزمات بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل، والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحسين أساليب مواجهتها مستقبلًا.

5 – خصائص إدارة الأزمات:

هناك العديد من خصائص إدارة الأزمات، من أهمها ما ذكره، الحاج (2014، 27):

- علاقات فاعلة وجيدة مع الحكومات والسلطات المحلية.
- عمليات تقدير مواقف روتينية لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- اعتماد نظم تحذير وتنبيه فاعلة.
- اعتماد نظم اتصالات داخلية وخارجية فاعلة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريب مستمرة للعاملين.
- وجود خطط محدثة لإدارة الأزمات، والتعاطي مع الطوارئ.

- فحص مستمر لمستوى الأمن والأمان في المنظمة.

6-مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بمراحل أهمها الآتي:

أ- مرحلة استشعار الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار):

إن من مسؤوليات قيادات إدارة الأزمات رصد المؤشرات المبكرة، وتكون الإدارة على صلة بالعمليات على كافة المستويات (2004,90، Philmippic).

وأشار الأعرجي ودقامسة (2006، 75):، بمهارات استشعار الأزمات، نذكر منها الآتي:

- اكتشاف الإنذار المبكر بالأزمات التعليمية.
- معرفة الأساليب العلمية في استشعار الأزمات.
- فتح قنوات اتصال مع القيادات التربوية العليا.
- معرفة طرق مسح البيئة المؤسسية للتعرف على مؤشرات احتمال وقوع الأزمات.
- وضع خطة لتوفير الإمكانات اللازمة لعمل فريق الأزمات.

ب- مرحلة الوقاية من الأزمات (الاستعداد):

تقوم على أساس " أن الوقاية خير من قنطار علاج " بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى المؤسسات الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، وترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع شيئًا لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، والهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتناميها، (بن عبدالله، 2002، 269).

ويمكن تحقق ذلك وفق مجموعة من المهارات للوقاية من الأزمات أهمها ما يأتي، (أحمد، 2002، 62):

- وضع خطط مناسبة لإدارة الأزمات حين وقوعها.
- تدريب فرق للوقاية من الأزمات التعليمية.
- إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها.
- وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمات بهدف الوقاية.
- تقييم الخطط السابقة لمواجهة الأزمات التعليمية.
- جمع المعلومات الدقيقة للوقاية من الأزمات التعليمية.

جـ- مرحلة مواجهة الأزمات (احتواء الأضرار والحد منها):

تتميز هذه المرحلة بالقيام بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمات، والهدف هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمات واحتواء الآثار الناتجة عنها وعلاجها، وهي مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات، التي

تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، ولا شك أن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تمر بها والاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات، ومن الضروري عزل الأزمات لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة، كما يجب أن تتفرد القيادات للتعامل مع الأزمات وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم، (هلال، 2004، 30).

كما أشار بن عبدالله (2002، 270) إلى أن عملية احتواء الأزمات تتطلب مجموعة من المهارات التي يحتاجها القائد التربوي نذكر منها الآتي:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين عند وقوع الأزمات.
- توفير مناخ تنظيمي ملائم لمواجهة الأزمات.
- تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال وقوعها.
- استثمار الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لاحتواء الأزمات.
- تقديم المبادرات الذاتية حال وقوع الأزمات.
- إشراك العاملين في صنع القرار لحل الأزمات.
- استخدام وسائل الإعلام في تصحيح الشائعات أثناء مواجهة الأزمات.

د- مرحلة **استعادة النشاط بعد احتواء الأزمات:**

ذكر، أحمد (2002، 36): أن استعادة النشاط هو عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمات، وإعادة الأوضاع الطبيعية لما كانت تسير عليه الأمور قبل الأزمات، حيث لم تكن تتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة لذلك.

وكما أشار، مكاوي (2005، 76): ليتمكن من استعادة النشاط بعد احتواء الأزمات، وتتمثل بالمهارات الآتية:

- تقييم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمات.
- إعداد خطط طويلة وقصيرة المدى لاستعادة النشاط بعد الأزمات.
- اتخاذ الإجراءات لمواصلة ممارسة النشاطات الإدارية.
- تفعيل قنوات الاتصال مع الإدارة التعليمية العليا لمعالجة آثار الأزمات.
- تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات.

هـ- مرحلة التقييم والتعلم:

إن هذه المرحلة تمثل مجموعة من المهارات التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات، التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التطوير والتحسين وهي مهمة يتم فيها إعادة تقييم الخطط والاستراتيجيات

وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء، ومواضع القصور والتقصير ولابد من مهارات يحتاجها القائد التربوي ليتمكن من الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها، وتتمثل بالمهارات الآتية، (الشعلان، 2002، 178):

- استمرارية تفعيل دور فريق إدارة الأزمات لإبقائه بجاهزية عالية.
- إعداد خطط طوارئ لمواجهة أزمات مستقبلية في ضوء آثار الأزمة المنتهية.
- استثمار المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

يستخلص الباحث مما سبق عرضه لمراحل إدارة الأزمات أنها تتضمن مهارات يجب أن تمتلكها القيادات الإدارية التربوية من خلال التدريب المستمر لتكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات، مهما كانت شدتها أو حجمها.

7 -أساليب وطرق إدارة الأزمات:

إن الأزمات تختلف من حيث النوع والأسباب والمكونات ولذلك يجب مواجهتها بكل الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ولا يتم ذلك إلا من خلال عدة إجراءات على النحو الآتي (هلال، 2004، 115):

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر المكونة للكيان المتأزم.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوثها.
- السيطرة علي حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

8 – مبادئ إدارة الأزمات

يعد التعامل مع الأزمات فن ومهارة ويتطلب الوعي الشامل والمتكامل، وهذا يشير إلى ضرورة التعرف على المبادئ الأساسية لإدارة الأزمات (أبو معمر، 2011، 66).

1. أهمية توافر نظام فعال للتواصل الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية وذلك في سبيل جمع المعلومات وتحليلها.
2. تحديد الأهداف ورسم الخطة التي سيتم اعتمادها في إدارة الأزمات التعليمية، إذ إن تحديد الأهداف يعد الركيزة الأساسية في عملية إدارة الأزمات التعليمية.
3. ضرورة توافر القيادة العقلانية غير الانفعالية، والتمتع بالثقة بالنفس والمقدرة والإمكانات التي تساهم في التعامل مع الأزمات التعليمية بمنطقية.
4. الاستعداد والتخطيط المسبق للأزمات التعليمية المتوقعة ودراسة المتغيرات، والعوامل المسببة للأزمة التعليمية وتقديم سيناريوهات مقترحة لمجابهة الأزمات المتوقعة.
5. محاولة استعادة حالة النشاط التي كانت قبل وقوع الأزمة التعليمية بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

6. دراسة الأزمات التعليمية السابقة وتحليلها ومناقشة العوامل المسببة لها، وأوجه القصور أو الخلل الكامن في آلية معالجتها وإدارتها والعمل على عدم تكرارها مرة أخرى.

7. أهمية توافر المعلومات الصحيحة والكافية لإدارة الأزمات التعليمية.

وعليه ينبغي على المؤسسات التعليمية وإدارتها العمل على توقع الأزمات والكوارث التي قد تتعرض لها، والعمل على تقديم الأفكار والأساليب والحلول المقترحة والناجحة للتعامل معها وإدارتها.

9- متطلبات إدارة الأزمات:

تتطلب إدارة الأزمات مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانات:

1. الاستعداد لإدارة الأزمة، واختيار القيادات الإدارية للأزمة (الهواري، 1998، 29).

2. التعرف على العوامل المؤثرة على المرؤوسين.

3. توفير هيكل تنظيمي ذي خصائص معينة (الطيب، 1996، 64).

4. سجل الأزمات: يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة، توثق فيه كل المواقف التي تعد أزمات سواء في الحاضر أم المستقبل (الحملاوي، 1997، 55).

5. تشكيل فريق إدارة الأزمة: وهذا يرتبط بنوع الأزمة التي تواجهها المنظمة مع مراعاة مفهوم التنسيق بين أعضاء الفريق وتفويض السلطة (الحريري، 2012، 244).

6. توافر وسائل علمية حديثة للتعامل مع الأزمة: مثل المحاكاة، والسيناريو، والمباريات، فضلا عن اعتماد التخطيط للأزمات كجزء مهم من التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التقييم والمراجعة الدورية للخطط، ونظام اتصالات فعال في ظروف الأزمات المختلفة (شدود، 2002، 68).

7. تبسيط الإجراءات: لغرض استثمار الوقت وسرعة السيطرة على الأحداث (حمادات، 2007، 56).

10- معوقات إدارة الأزمات:

تواجه إدارة الأزمات العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ما يأتي:

1- المعوقات الإنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، (العدوان، 2013، 95).

2- المعوقات التنظيمية: تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية والمسؤولية والمهام والواجبات والاختصاصات والصلاحيات والتدريب والتأهيل في المؤسسة(مسك، زينات، 2011، 49).

3- معوقات متعلقة بالمعلومات: وهي المعوقات التي تتعلق بتوفير البيانات والمعلومات وصحتها (العدوان مرجع سابق، ، 96).

4- معوقات متعلقة بالاتصال : وهي المعوقات التي تتعلق بالصعوبة في نقل وتبادل

المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصالات الحديثة للتصدي للأزمات(العدوان، 2013، 96)..

الدراسات السابقة:

أ-دراسات عربية:

1- دراسة الرعدي(2016) بعنوان " مصادر نشوء الأزمات التعليمية وأساليب إدارتها في الجامعات اليمنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مصادر نشوء الأزمات التعليمية وأساليب إدارتها بالجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في إعداد بحثه، وكان مجتمع البحث خبراء من الجامعات اليمنية (إب ، تعز ، ذمار ، عدن) وتكونت عينة البحث من (33) خبيرًا أكاديميًا، ممن يحملون شهادة الدكتوراه منهم (8) أفراد بدرجة أستاذ، و(10) فرد بدرجة أستاذ مشارك ، و(15) فردًا بدرجة أستاذ مساعد ، وقد تم اختيار افردا العينة بالطريقة الغرضية القصدية ، واستخدم الباحث أداة الدراسة وهي الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات ، وأسلوب دلفي المعدل ، وقد تضمنت الاستبانة (71) فقرة شملت ثلاثة محاور وهي(مصادر نشوء الأزمات الداخلية، مصادر نشوء الأزمات الخارجية، أساليب إدارة الأزمات التعليمية)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أن أعلى المصادر الداخلية لنشوء الأزمات التعليمية هي المصادر الإدارية، وفي المرتبة الثانية المصادر الأكاديمية، وفي المرتبة الثالثة هي المصادر التشريعية، وأن أعلى المصادر الخارجية لنشوء الأزمات هي المصادر الاقتصادية جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت في المرتبة الثانية المصادر السياسية والفكرية، وبالمرتبة الثالثة هي المصادر الثقافية والاجتماعية، وأجمعت آراء الخبراء في الجامعات اليمنية (عينة البحث) على أن أعلى الأساليب ممارسة هو مجال أساليب إدارة الأزمات بعد حدوثها، وبالمرتبة الثانية هو مجال أساليب إدارة الأزمات أثناء حدوثها وبالمرتبة الثالثة هو أساليب إدارة الأزمات قبل حدوثها.

2- دراسة القباطي(2018) :بعنوان ""واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت. "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة للبحث لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة المحويت للعام 2016/2015 م والبالغ عددهم (532)فردًا، فقد تم أخذ عينة منهم بلغ عددها (131)مديرًا، بالطريقة الطبقية العشوائية، **توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:**

أن درجة واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة المحويت جاءت بدرجة متوسطة في ثلاثة مجالات هي: القيادة والتخطيط لإدارة الأزمات، وفرق عمل إدارة

الأزمات، بينما جاءت ضعيفة في مجالين هما: المعلومات والاتصالات، كما أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين إجابات أفراد عينة البحث، تعزى لمتغيرات البحث المتمثلة في المؤهل والمرحلة العلمية، وسنوات الخبرة.

3- دراسة الحاوري (2019) : بعنوان " تصور مقترح لإنشاء وحدة إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية "

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الدور الذي تقوم بة وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في إدارة الأزمات التربوية، والاطلاع على التجارب العربية والعلمية في إدارة الأزمات من خلال الاستفادة منها في بناء التصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالوزارة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع البحث من قيادات وموظفي وزارة التربية ومكاتبها بالأمانة وصنعاء وعمران تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، **توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:**

أن واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم في إدارة الأزمات التربوية لم يكن عند المستوى المطلوب، وأنه لا يوجد بديوان عام الوزارة ولا مكاتبها بالمحافظات وحدة لإدارة الأزمات تتكفل بمهمة التخطيط والإعداد والمتابعة والتنسيق و ما هو موجود سوى لجنة تم تشكيلها من قبل الوزارة لإدارة الأزمات.

4- دراسة حمدونة(2006)،بعنوان:" ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة.

وهدفت الدراسة إلى التعرف علي ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات ، والكشف عن الممارسات الإدارية التي تتبعها المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من اختيار عينة مؤلفة من (36) مديرًا ومديرة من مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة، وتم اختيار عينة الدراسة بنسبة 100% بواقع(36) مدرسة **توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:** أهمية تدريب مديري المدارس على ممارسة المهارات لإدارة الأزمات بشكل فعال، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس للمرحلة الثانوية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير الجنس(مديرين، ومديرات)، ومتغير سنوات الخدمة، ومتغير التخصص لصالح الأدبي.

5- دراسة (أبو معمر،2011): بعنوان "دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التي

تواجه المدارس الحكومية في محافظة غزة وسبل تطويرها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع البحث من مديري مديريات التربية والتعليم ومدراء المدارس وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (118) مديرًا ونائبًا.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

تقوم مديريات التربية والتعليم بممارسة إدارة الأزمات التعليمية بدرجة كبيرة، وكان واقع الأداء الفعلي لمديري المدارس في مواجهة الأزمات بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في استجابة عينات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ومكان المديرية. ومن أهم ما أوصت الدراسة بإنشاء قسم مختص بإدارة الأزمات في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة.

6- دراسة الحبيب والفايز(2014): بعنوان "إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض"

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومتطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للدراسة، وتألفت عينة الدراسة من (148) من مديري المدارس بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات إلى أن مواقف الطلاب تجاه التدريب على التعامل مع الأزمات يتسم بالضعف واللامبالاة ، وأيضا أن إدارة المدرسة تعبئ الاستمارات الموسمية حول الأمن والسلامة بطريقة شكلية لا تنقل الواقع المدرسي الحقيقي مع أن اللوائح والأنظمة والإجراءات المتصلة بإدارة الأزمات تتسم بالوضوح.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الأزمات إلى وجوب منح مديري المدارس الصلاحيات الكاملة للتعامل مع الأزمات وأيضًا إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات المدرسية وأخيرًا على إدارة التربية والتعليم منح حوافز تشجيعية لأفضل مدير في إدارة الأزمات المدرسية.

ب-دراسات أجنبية:

1- دراسة؛ (Callahan,2000):بعنوان: معرفة كيفية تعامل مديري المدارس مع الأزمة أثناء وقوعها

هدفت إلى معرفة كيفية تعامل مديري المدارس مع الأزمة أثناء وقوعها، وذلك من خلال الاستخدام للوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أن التعامل مع الأزمات لابد أن يتم بشكل فوري وسريع لوقوع الأزمة، ينبغي على قيادات

الجامعات إعداد فرق خاصة لتحقيق الأمن بالجامعات، مساعدة العاملين على التنبوء بالأزمات المحتملة واتخاذ الوسائل الممكنة لمنع حدوثها.

2- دراسة غاريسيا (Garcia،2015) : بعنوان : قيادة الأزمة المتمثلة بأدوار رؤساء الجامعة في الأزمة في التعليم العالي: دراسة حالة لنظام جامعة فلوريدا"

هدفت الدراسة إلى فهم أفضل لظاهرة قيادة الأزمة في التعليم العالي و تم اعتماد المقابلة كأداة للدراسة وتم مقابلة جميع رؤساء الجامعات، ومدراء إدارة الأزمة، حيث بلغ عددهم(16)مشاركًا منهم (6)رؤساء، و(10)مدراء لإدارة الأزمة، **توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:** يعتقد المشاركون أن اختلاف التعريف للأزمة، وثقافة الجامعة نحو إدارة الأزمة، والأدوار التي يلعبها رؤساء الجامعات ، والمصادر(القائمة والناقصة)، والتغير الحتمي للأزمة، كلها يؤدي دورًا مهمًا في القيادة، كما بينت الدراسة أن المشاركين يعتقدون كذلك أن دور رئيس الجامعة أصبح أكثر صلة فيما يتعلق بالأمن والسلامة في الحرم الجامعي، وأكدت الدراسة على ضرورة التعاون بين رؤساء فرق إدارة الأزمة وبين رؤساء الجامعات.

- **مناقشة الدراسات السابقة:**

هدف البحث الحالي إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت ومن ثم فإنه يختلف عن جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف، واتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، كما يختلف البحث الحالي من حيث نوعية وحجم المجتمع، وكذلك نوعية العينة وحجمها.

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية :**

نتيجة لما تفردت به أغلب الدراسات السابقة، في كونها تناولت أهم الميادين في المؤسسات التعليمية، فقد كانت الفوائد المرجوة منها كثيرة ومتعددة ومن أهمها ما يأتي:

- الاهتداء ببعض المراجع والمصادر التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
- إبراز الفجوة المعرفية للبحث والمتمثلة بواقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت.
- الإسهام في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- صياغة منهجية وإجراءات البحث الحالي.
- تمثل تراكمًا فكريًا أتاح للباحث الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة.
- تصميم أداة البحث.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة بيانات البحث.

-أهم ما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- التركيز على معرفة واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت.
- النطاق المكاني للبحث، على حسب علم الباحث أن هذا البحث أول بحث في تطبيق إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت.
- تنوع عينة البحث والتي تشمل القيادات الإدارية والعاملين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفروعه بالمديريات، والتي لم يتم إجراء بحوث عليها في جانب تطبيق إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم في جميع الدراسات السابقة.
- أن البحث يمثل تشخيص وتحليل واقع إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت.

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

أولًا- عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها ومناقشتها:

- عرض ومناقشة النتائج الميدانية بحسب المجالات المحددة في أداة البحث **للتحقق من السؤال الأول**

ما واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت بحسب استجابات أفراد عينة البحث ؟ **وكما هو موضح بالجدول التالي:**

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث لواقع الممارسة بحسب إجمالي المجالات

م	المجالات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
4	**استعادة النشاط**	**1**	2.69	0.75	**متوسطة**
3	**مواجهة الأزمات**	**2**	2.38	0.54	**ضعيفة**
1	**اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة للأزمات**	**3**	2.10	0.56	**ضعيفة**
5	**التعلم من الأزمات**	**4**	1.81	0.61	**ضعيفة**
2	**الوقاية من الأزمات**	**5**	1.78	0.54	**ضعيفة جدا**
	الإجمالي		**2.14**	**0.43**	ضعيفة

يتضح من الجدول رقم (2)

- أن واقع الممارسة لإدارة الأزمات ضعيفة بشكل عام، و ذلك بمتوسط حسابي إجمالي (2.14) وبانحراف معياري إجمالي (0.43) ،وهذا يعني أن ممارسة إدارة الأزمات تمارس دون الشكل المطلوب

ولعل ذلك يعزى إلى وجود عدد من جوانب الضعف والصعوبات التي تعيق ممارسة إدارة الأزمات بالشكل المطلوب

- تفاوت واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للمجالات التي احتوت عليها الأداة وبدرجة ضعيفة ؛ حيث احتل مجال استعادة النشاط المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي إجمالي (2.69) وبانحراف معياري إجمالي (0.75) وبدرجة (متوسطة)، واحتل مجال مواجهة الأزمات المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي إجمالي (2.38) وبانحراف معياري إجمالي (0.54)، وبدرجة (ضعيفة) واحتل مجال اكتشاف الأزمات المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي إجمالي (2.10) وبانحراف معياري إجمالي (0.56) ، وبدرجة (ضعيفة) وجاء مجال التعلم من الأزمات بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي إجمالي (1.81) وبانحراف معياري إجمالي (0.61) ، وبدرجة (ضعيفة) واحتل مجال الوقاية من الأزمات المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي إجمالي (1.78) وانحراف معياري إجمالي (0.54) وبدرجة (ضعيفة جدا).

ويعزى ذلك إلى:

- ضيق الوقت ونقص المعلومات، و ما تمر به البلاد من جراء الأزمات الداخلية والحرب الذي عطل سير المؤسسات بشكل عام ومنها قطاع التربية والتعليم ظهرت ردود الفعل لدى القيادات التربوية إلى استعادة النشاط ولذلك احتل المجال المرتبة الأولى.
- ضعف مهارات القيادات التربوية والتعليمية بالأساليب العلمية لكيفية مواجهة الأزمات والحد من سلسلة تأثيراتها واحتوائها بالشكل المطلوب وغياب الفريق المتخصص لإدارة الأزمات مما أدى ذلك إلى مواجهتها بالطرق التقليدية.
- الضعف في الإجراءات والعمليات والآليات التي يقوم بها مكتب التربية والتعليم وغياب فرق العمل المتخصصة لإدارة الأزمات للقيام بدورها في رصد وتحليل وتشخيص وحصر المخاطر وفتح قنوات الاتصال لاكتشاف إشارات الإنذارات المبكرة للأزمات.
- غياب خطط الطوارئ المناسبة لمواجهة الأزمات المستقبلية في ضوء آثار الأزمة المنتهية وعدم الاهتمام لاستخلاص الدروس والعظات والعبر من الأزمات السابقة، وغياب فريق إدارة الأزمات وأرشيف خاص بمراحل الأزمات ومواجهتها بغرض التعلم والاستفادة منها مستقبلا أو التدريب والتأهيل للكوادر التربوية ونشر الثقافة عن كيفية إدارة الأزمات وغياب القناعة لدي بعض القيادات التربوية لعرض سجلات ومجريات الأزمة التي حدثت أثناء توليها المهام والمسؤوليات بمكتب التربية والتعليم معتقدا ذلك بمثابة إحراج له.
- الإجراءات والعمليات والآليات والأنشطة لجمع البيانات والمعلومات وتشخيص نقاط القوة والضعف وإجراء التحضيرات والاستعدادات وتحديد الاحتياجات والمتطلبات لم تكن بالشكل المطلوب، كما أن غياب وضع السيناريوهات والتدريب للعاملين وتقييم الخطط ونشر التوعية والتعليمات

لأخذ الحيطة والحذر لتجنب الخسائر كانت ضعيفة جدا لواقع ممارسة إدارة الأزمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت.

- عرض النتائج وتحليلها بحسب المجالات كلٍ على حدة:

أشارت النتائج إلى أن المستوى العام للأداة بشكل عام كان بدرجة ضعيفة؛ حيث احتوى على (5) مجالات رئيسة، و يمكن عرض نتائجها على النحو الآتي:

1-نتائج واقع ممارسة مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث لواقع ممارسة مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة للأزمات

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
9	**يقوم بفتح قنوات اتصال مع مختلف الوحدات الرأسية والأفقية**	1	**2.74**	**1.074**	متوسطة
1	**يشكل مكتب التربية والتعليم فريق لإدارة الأزمات**	2	**2.46**	**0.86**	ضعيفة
10	**يحدد المخاطر المحتملة وقوعها**	3	**2.46**	**0.89**	ضعيفة
4	**يتنبأ الفريق بالأحداث قبل وقوعها**	4	**2.19**	**0.80**	ضعيفة
2	**يرصد المؤشرات المبكرة للأزمات**	5	**2.18**	**0.81**	ضعيفة
3	**يستكشف الإنذارات المبكرة للأزمات المحتملة**	6	**2.11**	**0.79**	ضعيفة
11	**يستخدم الأساليب العلمية المساعدة على استكشاف الأزمات**	7	**1.98**	**0.75**	ضعيفة
12	**يصدر نشرات دورية قصيرة ومتوسطة الأجل للتنبؤ بالأزمات المستقبلية.**	8	**1.94**	**0.66**	ضعيفة
5	**يقوم بتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى مؤشرات عن وقوع أزمة محتملة**	9	**1.85**	**0.80**	ضعيفة
8	**يضع آلية لتشخيص مختلف جوانب الأزمات المحتملة**	10	**1.77**	**0.75**	ضعيفة جدًا
6	**يضع خطة متكاملة لإدارة الأزمات**	11	**1.76**	**0.78**	ضعيفة جدا
7	**يجهز (النظم ؛ المعدات ؛ الأدوات) الخاصة بالإنذارات المبكرة لاحتمال وقوع الأزمات**	12	**1.70**	**0.74**	ضعيفة جدا
	الإجمالي		2.10	0.56	ضعيفة

ويتضح من الجدول رقم (3):

1- ان واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت في مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات، كانت بدرجة ضعيفة لجميع فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي إجمالي (2.10) وانحراف معياري

إجمالي(0.56)، يعزى ذلك إلى وجود المعوقات والصعوبات التي تحول دون ممارسة مهارات إدارة الأزمات بالشكل المطلوب ويرى الباحث بشكل عام للمجال الأول والذي ينص „ اكتشاف إشارات الإنذار المكبرة للأزمات „ ضعف التزام القيادات التربوية والتعليمية بمختلف مستوياتها(العليا، الوسطى، الدنيا) بتطبيق إدارة الأزمات بالطرق العلمية الحديثة، ومدى وعيهم وقناعتهم وإرداتهم لعملية التطبيق الفعلي لإدارة الأزمات بكافة مؤسسات قطاع التربية والتعليم بشكل عام.

2- تفاوت متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق ثلاثة مستويات :

الأول: متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرة التي تحمل الرقم(9) المحددة بالمجال بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.74)، والانحراف المعياري (1.074)،.

الثاني : متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (1،10، 4، 2،3، 11، 12، 5) المحددة بالمجال بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي تراوح بين(1.85 – 2.74)، وانحراف معياري تراوح (0.80 – 1.074).

الثالث : متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (8، 7، 6) المحددة بالمجال بدرجة ضعيفة جدا وبمتوسط حسابي (1.70، 1.76، 1.77) على التوالي، وانحراف معياري (0.74، 0.78، 0.75) على التوالي، ويعزى ذلك إلى أن ممارسة القيادة التربوية والتعليمية لإجراء اتصالاتها مع مختلف الوحدات الرأسية والأفقية أثناء اكتشاف الإشارات والإنذارات المبكرة لوقوع أزمة، للجهات المختصة نظرا لمحدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية بمختلف مستوياتها، مما يؤثر علي واقع ممارسة إدارة الأزمات بمكتب التربية والتعليم، إلى عدم اهتمام القيادة التربوية والتعليمية بتشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات بمكتب التربية والتعليم، معتقدين بان خبراتهم ومهاراتهم لإدارة الأزمات هي كافية وتفي بالغرض، وضعف مهارات التنبؤ بالأحداث قبل وقوعها لعدم وجود الفريق المتخصص لاكتشاف إشارات الإنذارات المبكرة لإدارة الأزمات بمكتب التربية والتعليم وشبه انعدام الإمكانات والأدوات والوسائل الحديثة لعملية التنبؤ بالأزمات والأحداث المتوقعة حدوثها، كما أن ضعف عملية الاهتمام بتوفير الأجهزة والمعدات والوسائل الخاصة لعملية التنبؤ ضعيفة لدى القيادة التربوية بمكتب التربية والتعليم بالمحافظة بشكل عام، عدم وجود خبراء متخصصين بإدارة الأزمات التربوية والتعليمية على كافة المستويات والأصعدة لمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات والمديريات التعليمية التابعة لها ومن ضمنها مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وإدارته بالمديريات، والضعف الشديد لدي بعض القيادات أو أغلبها

لعملية وضع الخطط المتكاملة لإدارة الأزمات بمكتب التربية والتعليم وفروعه بالمديريات، والاكتفاء بالخطط البدائية المرفوعة من الإدارات الوسطى والدنيا، والتي أغلبها تتحدث عن بعض الاحتياجات الآنية فقط، ضعف الاهتمام من قبل الجهات ذات العلاقة بالدولة بمستوياتها (العليا، والوسطى، والدنيا)، بتوفير (النظم والمعدات والأدوات) والكوادر المدربة التي تمتلك المهارة للتعامل مع تلك الأجهزة حتى تتمكن من القيام بالمهام والأنشطة المنوطة بها على أكمل وجه.

2- نتائج واقع ممارسة مجال الوقاية من الأزمات

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث لواقع ممارسة مجال الوقاية من الأزمات

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
5	يحدد الاحتياجات والمتطلبات (المادية، المالية. البشرية)للوقاية من الأزمات.		2.24	.60	ضعيفة
11	يستخدم كافة طرق وسائل التواصل الاجتماعي والحديثة لنقل التعليمات لاخذ الحيطة والحذر		2.11	.77	ضعيفة
10	ينشر ثقافة الوقاية من الأزمات وتجنب الخسائر عبر وسائل التواصل المختلفة		1.92	.73	ضعيفة
1	جمع البيانات والمعلومات الدقيقة للوقاية من الأزمات		1.87	.75	ضعيفة
3	يشخص نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل ظهور الأزمة.		1.85	.76	ضعيفة
9	يقيم الخطط السابقة لمواجهة الأزمات		1.84	.71	ضعيفة
2	وضع خطة متكاملة للوقاية من الأزمات		1.77	.75	ضعيفة جدا
4	إجراء التحضيرات والاستعدادات لكل الاحتمالات التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع أزمات		1.74	.75	ضعيفة جدا
8	يضع تجارب افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات في حال حدوثها		1.43	.71	ضعيفة جدا
7	يدرب العاملين علي القيام بأدوارهم للوقاية من الأزمات		1.42	.73	ضعيفة جدا
6	يصمم سيناريوهات مختلفة للأزمات		1.35	.63	ضعيفة جدا
	الإجمالي		1.78	.54	ضعيفة جدا

ويتضح من الجدول رقم (4) :

أ- تدني واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت في مجال الوقاية من الأزمات، حيث كانت بدرجة صغيرة لجميع فقرات هذا المجال، وقد حصلت على المتوسط الحسابي الإجمالي (1.78)، والانحراف

المعياري الإجمالي (0.54)، وبدرجة (ضعيفة جدا) ويعزى ذلك إلى عدم وجود فريق متخصص لتطبيق إدارة الأزمات ضمن الهيكل الوظيفي لقطاع التربية والتعليم بشكل عام.

ب- تفاوت تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق مستويين :

الأول: تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (5 ،11 ،10 ،1 ،3 ،9) المحددة بالمجال بدرجة صغيرة وبمتوسط حسابي تراوح بين(1.84 – 2.24)، وانحراف معياري تراوح (0.60 – 0.77).

الثاني : تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (2، 4، 8، 7، 6) المحددة بالمجال بدرجة ضعيفة جدا وبمتوسط حسابي تراوح بين (1.35 -1.77)، وانحراف معياري تراوح بين (0.63 – 0.75)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اهتمام قيادات مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفروعه بالمديريات لممارسة الوقاية من الأزمات بالطرق العلمية مستخدمين الأساليب البدائية و القصور الحاصل لدي القيادات التربوية والتعليمية بمختلف مستوياتها (العليا، الوسطى، الدنيا) للخطوات العملية للوقاية من الأزمات بدءاً بجمع البيانات والمعلومات ووضع الخطط والتشخيص والمعالجة والتحضيرات والاستعدادات وتحديد الاحتياجات لاحتمالية وقوع أزمة، وكذا الضعف الحاصل للتدريب والتأهيل للعاملين للقيام بأدوارهم للوقاية من الأزمات وغالبا ما يتم استخدم الأساليب العشوائية للوقاية من الأزمات، وعدم اهتمام القيادات العليا بتطبيق إدارة الأزمات.

3- نتائج واقع ممارسة مجال مواجهة الأزمات

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث لواقع ممارسة مجال مواجهة الأزمات

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
8	يستثمر الإمكانات المتاحة لإحتواء الأزمة وعدم تفاقمها	1	2.67	.80	متوسطة
12	يقوم بتوزيع الأدوار لكافة أعضاء الفريق لضمان السيطرة والتحكم علي الأزمات	2	2.66	.74	متوسطة
5	العمل علي وقف انتشار الأزمة بمختلف الأدوات الممكنة	3	2.64	.80	متوسطة
7	يشرك العاملين في صنع القرارات لحل الأزمة	4	2.53	.70	ضعيفة
2	يسعى للحد من سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة	5	2.51	.74	ضعيفة
6	يُمنح صلاحيات واسعة لاحتواء الأزمات بمختلف أشكالها	6	2.50	.68	ضعيفة

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
3	اختواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها	7	2.45	.69	ضعيفة
4	يحدد الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمة	8	2.43	.74	ضعيفة
10	يقوم باختيار البديل المناسب لاحتواء الأزمات	9	2.26	.82	ضعيفة
1	ينفذ خطط مواجهة الأزمات التي تم وضعها مسبقا	10	2.22	.67	ضعيفة
9	يقوم باستقطاب المؤسسات الحكومية والمدنية لاحتواء الأزمة وعدم تفاقمها	11	2.19	.83	ضعيفة
11	يسهم في إنشاء بنك معلومات لمجال مواجهة الأزمات المستقبلية	12	1.46	.74	ضعيفة جدا
الإجمالي			2.38	.54	ضعيفة

ويتضح من الجدول رقم (5):

أن واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت في مجال مواجهة الأزمات، حيث كانت بدرجة ضعيفة لجميع فقرات هذا المجال، وقد حصلت على المتوسط الحسابي (1.78)، والانحراف المعياري (0.54)، وبدرجة (ضعيفة).

والتفاوت بين متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق ثلاثة مستويات :

1-المستوى الأول: تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (8، 12، 5) المحددة بالمجال بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.67، 2.66، 2.64) على التوالي، وانحراف معياري (80، 74، 80) على التوالي،

2-المستوى الثاني : تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (5، 2،7، 6، 3،، 4، 10، 1، 9) المحددة بالمجال بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي تراوح بين (2.19 -2.53)، وانحراف معياري تراوح بين (0.68 – 0.84)

المستوى الثالث : متوسط واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرة التي تحمل الرقم(11) المحددة بالمجال بدرجة ضعيفة جدا وبمتوسط حسابي (1.46)، وانحراف معياري تراوح بين (0.74).

3-أما على مستوى الفقرات فقد جاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة (الأولى)، وبمتوسط حسابي(2,67)، وانحراف معياري(0,80)، وبدرجة ممارسة(متوسطة)، ويعزى ذلك إلى سرعة ردود الفعل نحو الأزمة باستثمار الإمكانات المتوفرة بالبيئة المحيطة لدي قيادات مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفروعه بالمديريات لاحتواء الأزمة والحد من انتشارها، وانطلاقًا من المهام والواجبات والمسئولية الملقاة علي عاتقهم

لمواجهة الأزمات بقدر الإمكان، قيام القيادات التربوية والتعليمية بالمحافظة والمديريات التابعة لها بمنح بعض الصلاحيات المحدودة لأعضاء فريق إدارة الأزمات أثناء مواجهة الأزمة لتحقيق السيطرة والتحكم لمجرياتها، كما أن زيادة عدد الأزمات المتتالية والمتلاحقة بأشكالها وأنواعها أجبرت متخذي القرار بتوزيع الأدوار لأعضاء إدارة الأزمة لإيجاد طرق مناسبة للتحكم في مجريات الأزمة وعدم انتشارها، خصوصًا في ظل الوضع الراهن الذي يعيشه قطاع التربية والتعليم من تلك الأزمات المتعددة والمتنوعة والتي ستكون كارثية بالمستقبل القريب.

4-نتائج واقع ممارسة مجال استعادة النشاط

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث لواقع ممارسة مجال استعادة النشاط

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
8	يقوم بالاتصالات الأفقية والرأسية لإعادة التوازن للوضع الطبيعي	1	3.28	.94	متوسطة
9	يحدد الأدوار والمسؤوليات للعاملين أثناء استعادة النشاط.	2	3.10	.90	متوسطة
7	يستقطب الدعم والتمويل من منظمات المجتمع المدني لاستعادة التوازن	3	3.01	1.068	متوسطة
6	يوضح الخطوات الإجرائية لكيفية تسيير الأمور أثناء إعادة التوازن للوضع الطبيعي.	4	2.87	.84	متوسطة
1	يضع خطة لتحديد أولويات استعادة النشاط	5	2.46	.88	ضعيفة
4	يقوم بتهيئة المناخ المناسب لعودة العاملين لممارسة نشاطهم	6	2.44	0.96	ضعيفة
3	يقوم برفع الروح المعنوية للعاملين لإعادة التوازن واستعادة النشاط	7	2.37	.94	ضعيفة
2	يقوم بزرع الثقة لدى العاملين باستعادة نشاطهم	8	2.34	.92	ضعيفة
5	يقون بإزالة المخاوف في استعادة النشاط	9	2.32	.93	ضعيفة
	الإجمالي		2.69	.75	متوسطة

ويتضح من الجدول رقم (6) :

أن واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت في مجال استعادة النشاط، حيث كانت بدرجة متوسطة لجميع فقرات هذا المجال، وقد حصلت على المتوسط الحسابي (2.69)، والانحراف المعياري (0.75)، وبدرجة (متوسطة).

وأن التفاوت بين متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق مستويين:

1-المستوى الأول: تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (8، 9، 7، 6) المحددة بالمجال بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (2.87 – 3.28)، وانحراف معياري تراوح بين (0.84 –10.07) على التوالي.

2-المستوى الثاني : تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (1، 4، 3، 2، 5) المحددة بالمجال بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي تراوح بين (2.32 –2.46)، وانحراف معياري تراوح بين (0.75 – 0.96)، ويعزى ذلك إلى وبشكل عام لممارسة مجال استعادة النشاط جاءت بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي (2,69) وانحراف معياري (0,75)، وتفاوت فقرات المجال لاستعادة النشاط لمستويين بدرجة (متوسطة وضعيفة)، وتفاوت تراتب الفقرات للمجال حيث يعزي ذلك إلى عدم وجود فريق متخصص لإدارة الأزمات بمكتب التربية والتعليم وفروعه بمديريات محافظة المحويت بالشكل المطلوب، ردود الفعل للعاملين بمكتب التربية والتعليم وفروعه بمحافظة المحويت، بسبب التبديل والتغييرات الحاصلة في ممارسة المهام والوظائف بالعمليات الإدارية بقطاع التربية والتعليم، واختلاف التوجهات والسياسات في ظل الوضع الراهن التي تمر بها البلاد بشكل عام.

ضعف تحقيق الأمن والسلامة للعاملين بمكتب التربية والتعليم وفروعه بالمديريات بمحافظة المحويت وخصوصا أثناء الحرب الحالية علي اليمن والتي تهدد بحياة الإنسان.

5- نتائج واقع ممارسة مجال التعلم من الأزمات

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث لواقع ممارسة مجال التعلم من الأزمات

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
5	يستثمر المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير للعمل	1	2.12	.83	ضعيفة
10	يستخدم أسلوب العصف الذهني في أسلوب إدارة الأزمات لتطوير قدراتهم في إدارة الأزمات مستقبلا.	2	2.03	.78	ضعيفة
3	يقوم بتقييم الأداء لمعالجة جوانب الانحراف لمختلف مراحل الأزمات	3	1.83	.69	ضعيفة
8	يقوم بتشخيص الانحرافات التي حدثت في مراحل إدارة الأزمات وتصويب المسارات	4	1.80	.70	ضعيفة
1	يضع خطط الطوارئ المناسبة لمواجهة الأزمات المستقبلية في ضوء آثار	5	1.76	.74	ضعيف

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
	الأزمة المنتهية.				فة جدا
7	يقوم بمراجعة الأزمات السابقة بقصد التعلم منها لمواجهة الأحداث المحتمل وقوعها بالمستقبل	6	1.76	.71	ضعي فة جدا
6	يقوم بتسجيل مجريات الأزمة منذ البداية حتي النهاية وأرشفتها كتجارب للاستفادة منها بالمستقبل.	7	1.72	.73	ضعي فة جدا
2	يقوم باستخلاص الدروس والعظات والعبر	8	1.71	.77	ضعي فة جدا
9	يقوم بعرض الدروس المستفادة من الأزمات ونشرها للعاملين كثقافة للتعلم.	9	1.70	.74	ضعي فة جدا
4	يرفع الجاهزية لإدارة الأزمات	10	1.69	.73	ضعي فة جدا
	الإجمالي		1.81	.61	ضعي فة

ويتضح من الجدول رقم (7):

1- تدني واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت في مجال التعلم من الأزمات، حيث كانت بدرجة صغيرة لجميع فقرات هذا المجال، وقد حصلت على المتوسط الحسابي (1.81)، والانحراف المعياري (0.61)، وبدرجة (ضعيفة).

2- تفاوت تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق مستويين :

المستوى الأول: تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (5، 10، 3، 8) المحددة بالمجال بدرجة صغيرة وبمتوسط حسابي تراوح بين (1.80 – 2.12)، وانحراف معياري تراوح بين (0.69 –0.83).

المستوى الثاني : تدني متوسطات واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت للفقرات التي تحمل الأرقام (1، 7، 6، 2، 9، 4) المحددة بالمجال بدرجة صغيرة جدًا وبمتوسط حسابي تراوح بين (1.69 – 1.76)، وانحراف معياري تراوح بين (0.71 – 0.74)، وبشكل عام فإن واقع ممارسة إدارة الأزمات بمكتب التربية والتعليم وفروعه بمديريات محافظة المحويت جاء بدرجة ممارسة ضعيفة وبإجمالي متوسط حسابي (1,81)،وانحراف معياري إجمالي (0,61)، وتفاوت ترتيب فقرات واقع ممارسة مجال التعلم من الأزمات وفق مستويين، (ضعيفة، ضعيفة جدًا)، وقد اتفق أفراد

عينة البحث علي هذين المستويين، رغم اختلاف ترتيب فقرات المجال نظرا لواقع ممارستهم وخبراتهم لإدارة الأزمات ويعزى ذلك إلى عدم الاستفادة من مجريات الأزمات التي حدثت في الإصلاح والتطوير للعمل بوظائف مكتب التربية والتعليم، وقلة الاهتمام بتفعيل أسلوب العصف الذهني وتطوير المهارات والقدرات لمجابهة الأزمات حاضرا ومستقبلًا، وغياب الدور التقييمي والمعالجات اللازمة وتشخيص الواقع لوضع الخطط ومراجعتها وتوثيقها وتدوينها بطرق علمية حديثة وإظهارها بشفافية ونشرها بطرق مناسبة حتى تعم الفائدة لكل العاملين بقطاع التربية والتعليم والاستفادة منها، ضعف مهارات تنويع الأساليب العلمية في الحوار والتي يمكن من خلالها الاستفادة من الأزمات السابقة.

- **نتائج الفروق بحسب متغيرات البحث:**

يحتوي هذا الجزء على عرض نتائج الفروق في استجابات أفراد عينة البحث بحسب متغيراتها، وبما يحقق هدف البحث المتمثل " هل توجد فروق إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة)؟ ولمعرفة ذلك قام الباحث بالعديد من الإجراءات المنهجية وتوصل إلى العديد من النتائج يمكن عرضها على النحو الآتي:

أ - نتائج الفروق بحسب متغير الجنس

جدول رقم (8) نتائج اختبار التائي (T-test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع الممارسة بحسب متغير الجنس

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
اكتشاف الأزمة	ذكر	366	2.0968	.55991	.432	375	.666	لا توجد فروق
	أنثى	11	2.0227	.58463				
الوقاية من الأزمات	ذكر	366	1.7765	.54285	.047	375	.962	لا توجد فروق
	أنثى	11	1.7686	.50019				
مواجهة الأزمات	ذكر	366	2.3755	.54090	-.339-	375	.735	لا توجد فروق
	أنثى	11	2.4318	.61330				
استعادة النشاط	ذكر	366	2.7007	.75412	1.650	375	.100	لا توجد فروق
	أنثى	11	2.3232	.45121				
التعلم من الأزمات	ذكر	366	1.8181	.59584	1.130	375	.259	لا توجد فروق
	أنثى	11	1.6091	.85843				
إجمالي	ذكر	366	2.1425	.43149	.812	375	.417	لا توجد فروق
	أنثى	11	2.0354	.42029				

يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق متغير الجنس في جميع المجالات عند مستوى الدلالة(0.05)؛ إذ بلغت قيمة (ت) (0.43، 0.047، 0.34، 1.65، 1.13) على التوالي ومستوى دلالة(0.67، 0.96، 0.74، 0.1، 0.26،) على التوالي وهي أكبر من القيمة(0.05)، ويعزى ذلك إلى إدراك عينة البحث باختلافهم على تدني واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وذلك بسبب تشابه الظروف الخاصة بالعمل داخل الإدارات التابعة للمكتب، وأن التعليمات المعمول بها واضحة لكلا الجنسين، ومن ثم عدم وجود فروق في درجة ممارسة إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة سواءً لدى الذكور أو الإناث.

ب-نتائج البحث بحسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (9) يبين نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي (Anova) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية نحو واقع الممارسة بحسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	التخصص العلمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
اكتشاف الأزمات	بين المجموعات	.002	2	.001	.004	.996	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	117.901	374	.315			
	الإجمالي	117.903	376				
الوقاية من الأزمات	بين المجموعات	3.062	2	1.531	5.352	.005	**توجد فروق**
	داخل المجموعات	107.001	374	.286			
	الإجمالي	110.064	376				
مواجهة الأزمات	بين المجموعات	1.334	2	.667	2.284	.103	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	109.249	374	.292			
	الإجمالي	110.583	376				
استعادة النشاط	بين المجموعات	1.385	2	.693	1.235	.292	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	209.749	374	.561			
	الإجمالي	211.134	376				
التعلم من الأزمات	بين المجموعات	1.857	2	.929	2.562	.078	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	135.563	374	.362			
	الإجمالي	137.421	376				
الإجمالي	بين المجموعات	.963	2	.481	2.613	.075	**لا توجد فروق**
	داخل المجموعات	68.884	374	.184			
	الإجمالي	**69.846**	**376**				

يتضح من الجدول (9) ما يأتي:

1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق متغير المؤهل العلمي في مجال الوقاية من الأزمات، عند مستوى الدلالة(0.05)؛ إذ بلغت قيمة (ف) (5.35) ومستوى دلالة (0.005) ويعزى ذلك إلى إدراك عينة البحث

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق متغير المؤهل العلمي في بقية المجالات، عند مستوى الدلالة(0.05)؛ إذ بلغت قيمة (ف) (0.004، 2.28، 1.24، 2.56) ومستوى دلالة (0.99، 0.10، 0.29.0.09) على التوالي وهي أكبر من القيمة (0.05)، ويعزى ذلك إلى اتفاق أفراد عينة البحث رغم اختلاف مؤهلاتهم حول تدني واقع ممارسة إدارة الأزمات في تلك المجالات.

ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار تشفيه

جدول رقم (10) نحو واقع الفروق البعدية لمتغير المؤهل العلمي

المجال	(ا) نوع المؤهل	(ل)المؤهل	الفرق بين المتوسطات(ل-ا)	مستوى الدلالة	الترجيح
الوقاية	**ماجستير**	**بك**	**-.43700-***	**.025**	**ماجستير**

يتضح من الجدول (10) أنَّ اتجاه الفروق في متغير المؤهل العلمي في مجال الوقاية من الأزمات كانت بين ماجستير وبكالوريوس لصالح الماجستير، ويعزى ذلك إلى أن حملة مؤهل الماجستير يدركون دور مبدأ المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في المؤسسات التعليمية وخارجها في التفكير والتخطيط والمتابعة والتقويم، وكيف يمكن تفعيل هذه المشاركة من خلال تشكيل لجان وفرق العمل وفي بناء وتنظيم قاعدة بيانات متكاملة خاصة بالأزمات، يمكن تدريب طواقم العمل على كيفية مواجهة المواقف أو إدارتها التي قد تشكل أزمات، ومن أهمها الوقوف على الأسباب التي تقف وراء ظهور الأزمات الأمر الذي يغيب عن العاملين في المؤهلات الدنيا.

ج -نتائج البحث بحسب متغير الوظيفية:

جدول رقم (11) يبين نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي (Anova) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية نحو واقع الممارسة بحسب متغير المركز الوظيفية

المجالات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
اكتشاف الأزمات	**بين المجموعات**	**1.221**	**2**	**.611**	**1.957**	**.143**	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	**116.682**	**374**	**.312**			
	الإجمالي	**117.903**	**376**				
الوقاية من الأزمات	**بين المجموعات**	**7.610**	**2**	**3.805**	**13.889**	**.000**	توجد فروق
	داخل المجموعات	**102.454**	**374**	**.274**			
	الإجمالي	**110.064**	**376**				

المجالات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
مواجهة الأزمات	بين المجموعات	.971	2	.485	1.656	.192	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	109.613	374	.293			
	الإجمالي	110.583	376				
استعادة النشاط	بين المجموعات	.349	2	.175	.310	.734	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	210.785	374	.564			
	الإجمالي	211.134	376				
التعلم من الأزمات	بين المجموعات	5.192	2	2.596	7.342	.001	توجد فروق
	داخل المجموعات	132.229	374	.354			
	الإجمالي	137.421	376				
الإجمالي	بين المجموعات	1.823	2	.912	5.012	.007	توجد فروق
	داخل المجموعات	68.023	374	.182			
	الإجمالي	69.846	376				

يتضح من الجدول (11) ما يأتي:

1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق متغير نوع الوظيفة في مجالات (الوقاية من الأزمات، والتعلم من الأزمات)، عند مستوى الدلالة(0.05)؛ إذ بلغت قيمة (ف) (1.66، 7.34) على التوالي ومستوى دلالة (0.000، 0.001) على التوالي.

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق متغير نوع الوظيفة في بقية المجالات، عند مستوى الدلالة(0.05)؛ إذ بلغت قيمة (ف) (1.96، 13.89، 0.31، 5.01) على التوالي ومستوى دلالة (0.14، 0.19، 0.73) اتفاق أفراد عينة البحث على اختلاف نوع الوظيفة التي يشغلونها على تدني واقع ممارسة إدارة الأزمات في هذه المجالات.

ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار تشفيه

جدول رقم (12) نحو واقع الفروق البعدية لمتغير الوظيفية

المجال	(I) نوع الوظيفية	(J)المركز الوظيفي	الفرق بين المتوسطات(J-I)	مستوى الدلالة	الترجيح
الوقاية	إدارة عليا	إدارة وسطى	-.43700-*	.025	إدارة عليا
		إدارة دني	-.66748-*	.000	إدارة عليا
	إدارة وسطى	إدارة دنيا	-.23047-	.009	إدارة وسطى
التعلم	دنيا	وسطى	-.21017-*	.047	إدارة وسطى
		عليا	-.52360-*	.008	إدارة عليا

يتضح من الجدول (12) أَنَّ اتجاه الفروق في نوع الوظيفة في مجالي الوقاية والتعلم من الأزمات كانت لصالح الإدارة الوسطى والإدارة العليا على الإدارة الدنيا ولصالح الإدارة العليا على الإدارة الوسطى، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف أو عدم وجود برامج تدريبية تعالج الحالات المستجدة على الساحة التربوية والتعليمية فيما يتعلق بإدارة الأزمات تزيد من قدرات وإمكانات القيادات التربوية الإدارات الدنيا في الوقاية والتعلم من الأزمات واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية والاستعداد، إضافة إلى تحليل المؤشرات الإيجابية والسلبية للأزمات للاستفادة منها في المستقبل.

د-نتائج البحث بحسب متغير الخبرة:

جدول رقم (13) يبين نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي (Anova) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية نحو واقع بحسب متغير الخبرة

المجالات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
اكتشاف الأزمات	بين المجموعات	.901	2	.450	1.440	.238	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	117.003	374	.313			
	الإجمالي	117.903	376				
الوقاية من الأزمات	بين المجموعات	1.104	2	.552	1.895	.152	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	108.959	374	.291			
	الإجمالي	110.064	376				
مواجهة الأزمات	بين المجموعات	.510	2	.255	.867	.421	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	110.073	374	.294			
	الإجمالي	110.583	376				
استعادة النشاط	بين المجموعات	1.160	2	.580	1.033	.357	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	209.974	374	.561			
	الإجمالي	211.134	376				
التعلم من الأزمات	بين المجموعات	.808	2	.404	1.107	.332	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	136.612	374	.365			
	الإجمالي	137.421	376				
الإجمالي	بين المجموعات	.292	2	.146	.785	.457	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	69.554	374	.186			
	الإجمالي	69.846	376				

يتضح من الجدول (13) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، عند مستوى الدلالة(0.05)؛ إذ بلغت قيمة (ف) (1.44،

1.90، 0.87، 1.03، 1.11) على التوالي ومستوى دلالة (0.24 ، 0.15، 0.42، 0.36، 0.33،) على التوالي وهي أكبر من القيمة (0.05)، ويعزى اتفاق جميع أفراد العينة على انخفاض درجة ممارسة إدارة الأزمات بغض النظر عن سنوات الخبرة، وهذا يدل على اطلاع جميع أفراد العينة على الإجراءات والتعليمات المعمول بها داخل مكتب التربية والتعليم في مواجهة الأزمات المحتملة لا تؤدي الغرض المطلوب منها، و ضرورة استخدام استراتيجيات متنوعة للتعامل مع الأزمات.

النتائج:

1- أن واقع الممارسة لإدارة الأزمات ضعيفة بشكل عام لجميع المجالات، و ذلك بمتوسط حسابي إجمالي (2.14) وبانحراف معياري إجمالي (0.43).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق متغير الجنس، و متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات عند مستوى الدلالة(0.05).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع ممارسة إدارة الأزمات في مكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت وفق متغير المؤهل العلمي في مجال الوقاية من الأزمات، عند مستوى الدلالة(0.05) لصالح الماجستير؛ وفي متغير نوع الوظيفة في مجالات (الوقاية من الأزمات، والتعلم من الأزمات)، عند مستوى الدلالة(0.05) لصالح الإدارات العليا.

التوصيات:

- تشجيع العاملين في مكتب التربية والتعليم على تقويم مهاراتهم وقابلياتهم في إدارة الأزمات والاهتمام بوجهة نظرهم.
- الاهتمام بمشاركة العاملين في مكتب التربية والتعليم الأكفاء مشاركة جادة وإيجابية في تخطيط وتصميم خطط لمواجهة الأزمات المختلفة.
- اعتماد نظام الحوافز المادية والمعنوية الحقيقية للمشاركة الجادة.
- إعطاء صلاحيات أكثر للإدارات التعليمية والمدارس لإدارة الأزمات تتضمن اتخاذ وتخصيص ميزانية خاصة، وتوفير الإمكانات البشرية والفنية.
- الاهتمام بالجانب الوقائي في البيئة التعليمية من حيث، صيانة وتطوير وسائل الأمن والسلامة والوقاية بشكل دوري ومستمر لجميع جوانب العملية التعليمية بالمحافظة.
- وضع خطة سنوية من قبل وزارة التربية للتعامل مع الأزمات ومطالبة المدارس بوضع دليل خاص بكل إدارة.
- تفعيل دور قطاعات المجتمع المحلي في إدارة الأزمات.
- توفير المستلزمات المادية والبشرية الضرورية لإدارة الأزمات.

- تفعيل التعاون بين القيادات والعاملين بمكتب التربية والتعليم في محافظة المحويت.
- الاهتمام بإنشاء إشارات الإنذار المبكر أو فريق عمل للكشف عن وجود أزمة في مكتب التربية والتعليم أو التنبؤ بها قبل حدوثها لمحاولة تجنبها أو تجنب آثارها السلبية.
- الاهتمام بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة من قبل مكتب التربية والتعليم.
- أن تسعى وزارة التربية إلى تطبيق ودعم إدارة الأزمات التّعليميّة في مكاتب الربية والتعليم ومنها مكتب المحويت.
- تفعيل دور الإدارة التعليمية والإدارات المدرسية من خلال إعطائهم الصّلاحيات المناسبة والمدروسة لاتخاذ القرارات في حالة الأزمات والتّصرف مباشرةً لأهمية الوقت في مثل هذه الحالات.
- تفعيل دور الأنشطة المدرسية في التّخفيف من الأزمات عن طريق التوعية حول بعض الأزمات التي يمكن أن تحدث وكيفية مواجهتها.
- ضرورة الاهتمام بالمدارس من ناحية التّهيئة اللازمة، وتوفير كافة الأجهزة والأدوات، وأخذ الاحتياطات اللازمة للتغلب على الأزمات والمشكلات والقدرة على مواجهتها.
- ضرورة الاستفادة من أصحاب التّجارب السّابقة، وتعميم بعض تجاربهم على جميع الإدارات و المدارس للاستفادة منها.
- توجيه طلبة الدراسات العليا في قسم الإدارة التّربويّة في الجامعات اليمنية لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول إدارة الأزمات في جميع المراحل والمؤسسات التّعليميّة.

المقترحات: في ضوء النتائج المتحققة للبحث الحالي تم وضع مجموعة من المقترحات:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة على مستويات مختلفة لمديري ومديرات مدارس التعليم العام.
- إجراء دراسة عن إدارة الأزمات وعلاقته بإدارة الصراع في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر القيادات والعاملين.
- بناء برنامج تدريبي مقترح للإداريين في مؤسسات التعليم العام باستخدام مدخل إدارة الأزمات.

أولًا: المراجع العربية:

1. أبو قحف، عبد السلام (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر.
2. أبو معمر، ماهر محمد(2011).دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظة غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
3. أحمد، إبراهيم أحمد،(2002): إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج ، دار الفكر العربي. القاهرة.

4. الأعرجي، محمد ودقامسة، مأمون، (2006)، الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان :الكبرى، مجلة الإدارة العامة، المجلة العدد(29)، الأردن.
5. بن عبدالله، عادل (2002)، إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (30)،المجلد(9)، جامعة دمنهور، مصر.
6. الحاج، أحمد علي، (2014)، التعليم الجامعي اليمني الواقع- التحديات- خيارات المستقبل استراتيجية التطوير، التفوق للطباعة والنشر، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
7. الحاوري، عبدالغني (2019)تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية لمجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 15، عدد 3
8. الحريري، محمد بن سرور (2012). إدارة الأزمات واستراتيجية القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. حريز، سامي محمد هشام ،(2007،) المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية ، عمان.
10. حمادات، محمد حسن(2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. حمدونة، حسام الدين (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
12. الحملاوي، محمد رشاد (1997): إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
13. الحملاوي، محمد رشاد (1997). إدارة الأزمات، مركز الأمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي.
14. الرعدي، عبدالخالق (2016)، "مصادر نشؤ الأزمات التعليمية في الجامعات اليمنية وأساليب إدارتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية إب، الجمهورية اليمنية.
15. شدود، ماجد (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. شعبان، حمدي (2004)، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة، مصر الجديدة.
17. الشعلان، فهد أحمد(2002): " إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

18. الصباحي، عبده طاهر (2019)، برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب.
19. الضبع، رفعت عارف، (2015)، إدارة الأزمات–حل المشكلات بالقرآن الكريم، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، مصر.
20. الطيب ، أحمد محمد.(1996). التخطيط التربوي. ط 1، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية ، مصر.
21. عاشور، محمد(2011). درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 30(1).
22. العدوان، عزت كريم، (2013): العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.ص95
23. عودة، رهام، (2008)،" واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
24. القباطي، سليم. واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت. مجلة الدراسات الاجتماعية، 24)1(، 33 – 54، 2018.
25. مسك. زينات موسى،(2011)، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة بالضفة الغربية واستراتيجية التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية التمويل والإدارة ، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين ص 49.
26. مكاوي، حسن عماد، (2005)، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، الدار المصرية اللبنانية.
27. هلال، محمد عبدالغني، (2004)، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة الوقاية منها والسيطرة عليها، ط4، مركز تطوير الأداء و التنمية– القاهرة.
28. الهواري، سيد (1998). الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Fink & Steven. (1989). Crisis Management. American new York, Association, 7, (1), 11.
2. Philmippic. (2004). Chaos crisis and disasters: A strategic approach to crisis. Hartford University.