



مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر
مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

إعداد

منصور مفلح المطيري

إشراف

الدكتورة عونية أبو سنينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية


جامعة الشرق الأوسط

2012**تفويض**

أنا منصور مفلح المطيري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : منصور مفلح المطيري

التاريخ : ٢٠١٢ / ١ / ١١

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت".

وأجيزت بتاريخ : ١١ / ١ / ٢٠١٢

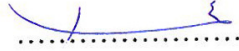
التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



رئيساً

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي



مشرفاً

الدكتورة عونية أبو سنيينة



عضواً/ ممتحناً خارجياً

الأستاذ الدكتور هاني الطويل

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني في إعداد هذه الرسالة، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة عونية أبو سنيينة التي أشرفت على هذه الرسالة، على ما منحتني من وقت وجهد ، فلم تبخل بالنصح والإرشاد والتوجيه والتعاون والتشجيع في سبيل إخراج هذا الجهد المتواضع إلى حيّز الوجود .

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة والمتمثلة بالأستاذ الدكتور هاني الطويل، والأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين، وإلى الإداريين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، ومديري المدارس الثانوية الذين منحوني من وقتهم لتطبيق هذه الدراسة ، وإلى كل من مدّ إليّ المساعدة لإتمام هذا العمل.

الباحث

منصور مفلح المطيري

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة

طيب الله ثراه

إلى والدي الغالية

أمدّها الله بالصحة والعافية

إلى زوجتي وأبنائي

مع تقديري واحترامي

إلى إخوتي الأعزاء

أهدي رسالتي

الباحث

منصور مفلح المطيري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
5	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
13	الأدب النظري
30	الدراسات السابقة ذات الصلة
41	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
42	منهج الدراسة
42	مجتمع الدراسة وعينتها

44	أداة الدراسة
44	صدق أداة الدراسة
45	ثبات أداة الدراسة
46	إجراءات الدراسة
48	المعالجة الإحصائية
50	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
67	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
77	المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مجتمع الدراسة	43
2	عينة الدراسة	43
3	توزع فقرات الاستبانة على المجالات	45
4	قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة المهارات الإدارية باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ الفا	46
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، ولكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً	50
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال ادارة الازمات الخاصة بطلاب المدارس مرتبة تنازلياً	51
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال الاجراءات	53

	الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً	
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي مرتبة تنازلياً	8
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية مرتبة تنازلياً	9
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي مرتبة تنازلياً	10
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً للجنس	11
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	12
63	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	13
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري	14

	المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة	
65	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة	15

قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
86	الاستبانة بصورتها الأولية	1
92	الاستبانة بصورتها النهائية	2
98	قائمة محكمي أداة الدراسة	3
100	كتاب تسهيل من جامعة الشرق الأوسط	4

مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر

مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

إعداد

منصور مفاح المطيري

إشراف

الدكتورة عونبة أبو سنيينة

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات التربوية في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات التربوية في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت الست، حيث شملت المدارس الثانوية بجميع المناطق التعليمية، ويمثل مجتمع الدراسة (142) مديراً ومديرةً، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع في جميع المناطق التعليمية بدولة الكويت.

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة تضمنت (49) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي: إدارة الأزمات الخاصة بطلبة المدارس، إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية، إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي، إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي، الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية.

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية من ذوي الخبرة والكفاءة. وتم التأكد من معامل الثبات للاستبانة باستخدام طريقة "الاختبار وإعادة الاختبار" (test - re - test)، وبلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.91). وبطريقة الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" إذ بلغ معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة حسب معادلة "كرونباخ ألفا" (0.89). وتعد هاتان القيمتان كافيتين لأغراض الدراسة الحالية.

ولتحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test) للعينات المستقلة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات التربوية في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كانت متوسطةً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات التربوية في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة.
 - في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها:
 - وضع خطط استراتيجية من قبل المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية ومواجهتها من شأنها تقديم تصور واضح للأزمات وطرق حلها.
 - إشراك المجتمع المحلي في حل الأزمات القائمة أو المستجدة من خلال التنسيق بين المناطق التعليمية وإدارة المدارس وأولياء الأمور والتعاون بينهم.
- الاقتراحات :
- إجراء دراسات حول الأزمات التربوية تتناول وجهة نظر أفراد غير عينة الدراسة مثل المعلمين أو الطلبة أو رؤساء الأقسام في المناطق التعليمية في دولة الكويت.
 - إجراء دراسات حول الأزمات التربوية في مراحل أخرى غير المرحلة الثانوية التي تم تناولها في الدراسة الحالية، مثل المرحلة الأساسية، أو المرحلة المتوسطة.

**The Readiness Level of Educational Directorates for
Crises
Management from Kuwait Secondary school
principals point of Views**

Prepared by:

Mansoor Mifleh Al-Muteari

Supervised by:

Dr. Awniaa Abu-Snane

ABSTRACT

This study aimed to know the readiness Level of Educational Directorates for Crises Management from Kuwait Secondary school point of Views through answering the following questions:

- 1- What level of the readiness Educational Directorates for Crises Management from Kuwait Secondary school principals point of Views?
2. Are there significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the level of Educational Directorates for Crises Management from Kuwait Secondary school due to the variables: sex, educational qualification and experience?

The study population consisted of all school principals in the State of Kuwait, the six, which included a high school in all areas of education, and represents the study population (142) principals, were distributed questionnaire to all members of the community all school principals in the State of Kuwait.

To achieve the objectives of the study, the researcher built questionnaire included (49), paragraph distributed on five areas: crisis management for students of schools, crisis management of school buildings, crisis management, finance and financial support, crisis management, special cadre of education, administrative procedures for crisis management in the areas of education.

To ensure the veracity of the study tool was presented to a group of arbitrators, members of the faculty specialists in educational administration with expertise and efficiency. Was sure of reliability coefficient of the questionnaire using the "test and re-test" (test - re - test), and total reliability coefficient in this way (0.91). The internal consistency of the way "Cronbach Alpha" The internal consistency coefficient of the clauses of the tool according to the equation of "Cronbach Alpha" (0.89). The two values are sufficient for the purposes of the present study.

To analyze the data were collected statistically using averages and standard deviations of Education, and test (t-test) for independent samples, analysis of variance was used mono (One Way ANOVA), and the results were as follows:

-That the level of readiness for crisis management in the areas of education from the perspective of managers and directors of secondary schools in the State of Kuwait was the medium.

-The lack of statistically significant differences at the level of statistical significance ($0.05 \geq$) in the level of readiness for crisis management in the areas of education from the perspective of managers and directors of secondary schools in the State of Kuwait due to the variables: sex, educational qualification, or experience.

In light of the results of the study, the researcher set of recommendations and suggestions, including:

- Develop strategic plans by school principals for the educational crisis management and response that will provide a clear vision of the crisis and ways to solve them.
- Community involvement in solving the existing or emerging crises through coordination between school principals and school management, parents, and cooperation among them.

Suggestions:

- Conducting studies on the crisis and address the educational point of view of non-sample study, such as teachers, students or heads of departments in the school districts in the State of Kuwait.
- Conducting studies on the educational crises in stages other than the high school that has been addressed in the current study, such as elementary or middle school.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

يشهد العصر الحاضر تطوراً هائلاً في شتى المجالات، وتغيراً واسعاً في العلوم والمعارف والتكنولوجيا، وكان لهذا التوسع والتطور أثره على الدول والمنظمات والمؤسسات في بروز العديد من الأزمات التي تؤثر على سير العمل، سواء كانت هذه الأزمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحداً وهو كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأدوات العلمية الإدارية المناسبة، والاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها. إن من أكثر الأخطاء الإدارية شيوعاً هي سوء التصرف وعدم اتخاذ تدابير مناسبة في الأزمات والحوادث الطارئة الناتج عن عدم التنبؤ بالأزمة مسبقاً، وقد تؤدي أحيانا الأخطاء الإدارية التي تقوم بها الإدارة إلى تهديد محتمل، لذلك يجب أن يتم تقييم كل فرد مهم في العملية الإدارية، ويجب أن يقوم بها محللون محترفون ومستشارون إداريون. وتتم إدارة الأزمة بعدة حلقات مرتبطة مع بعضها ببعض، ويعد الإنسان هو العامل الأساسي في إدارة أي أزمة لذا يجب أن يكون تشكيل فريق إدارة الأزمة من أول الخطوات في إدارة الأزمة. وتحدث الأزمة في مؤسسات التربية والتعليم نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه. (أبو خليل، 2001).

ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في العصر الحديث، والذي شهد العديد من المتغيرات سواء على المستوى الدولي أو على المستوى القومي أو على مستوى المدرسة، ويرتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة ليعكس ما تقوم به منظماتها في مواجهة الظروف غير الطبيعية التي يمكن أن تواجه المجتمع والتي تقع تحت مسمى الأزمة، أو الكارثة، أو الصراع، أو غيرها مما يدل على ما يهدد كيان المؤسسة التعليمية ويحول دون أداء الخدمات ويوقف السير الطبيعي للسياسات وتنفيذها وعمليات الإدارة المختلفة داخل المؤسسة ولكي يقوم مدير المؤسسة بإدارة المؤسسات التي تقع في محيط مدرسته فإنه يحتاج إلى الكشف عن مستوى الجاهزية في مدرسته للتعامل مع مثل هذه الأزمات، حيث إن هذا الكشف أثناء الخدمة عملية ترمي إلى تحقيق هدف مهم، يتمثل في تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، وبالتالي رفع كفاءة الفرد وزيادة فاعلية الدور يلعبه (نصر، 2002).

والأزمة التعليمية داخل المدارس عبارة عن حالة مؤقتة من التوتر وعدم التنظيم وخلل في الإدارة، ولو دلت فإنما تدل على عدم مقدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية وهناك بعض المواقف التي قد تؤدي إلى وجود أزمة تعليمية كالأبنية التعليمية ونقص إعداد المعلمين وتدريبهم. بالإضافة إلى اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص وغيرها من العوامل (Lehmuller & Switzer, 2002).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات بحاجة ملحة في الوقت الحالي لتفعيل المقدرات التنظيمية، وتعزيز الجاهزية للتعامل مع الأحداث المستقبلية التي يمكن أن تشكل أزمات لدى هذه المنظمات (Chong & Nyaw, 2002).

كما أن الإدارة والتخطيط لنظام التعليم يجب أن يترك للمربين المهنيين الذين لديهم التدريب والخبرة في مجال التعليم وضع خطة واقعية وإستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف لإعداد النشء لمساعدتهم في مواجهة الأزمات والكوارث، ويمكن تعزيز مقدرات وجاهزية المؤسسات ومن بينها المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات من خلال الورشات التدريبية المستمرة، وذلك عن طريق تطوير نموذج تنظيمي لاستعداد المدرسة لمواجهة الأزمة والعمل على تطبيقه، والعمل على تدريب طاقم مدرسي وتنظيمه من

أجل العمل بالنموذج، والعمل على زيادة موارد المدرسة لمواجهة الحاجات الصحية والنفسية الطارئة للطلبة من الأطفال والمراهقين في حالات الأزمات (Schonfeld & Newgass, 2000).

ولا شك أن إدارة الأزمات الناجحة داخل المدرسة تحتاج إلى قيادة فعالة، وهو ما يتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة عند وضع الإستراتيجيات والخطط أن تكون الخطة واقعية وشاملة ويمكن تطبيقها، وإنشاء آلية لمواجهة الأزمة وهذه الآلية المقترحة ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة، وتوفير المرونة، وبناء شبكة من الاتصالات الفعالة. والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة، وإضافة نوع من اللامركزية، وعقد اجتماعات دورية ومستمرة بالإضافة إلى حث أفراد الإدارة والمعلمين والأخصائيين على المشاركة. وعلى المدير أن يقوم المدير بتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد، غير أن بعض المدارس لا يزال بحاجة إلى وضع خطط شاملة لمواجهة الأزمات والتحديات الجارية لضمان التعلم الناجح والأمن للجيل الجديد (Gainey, 2009).

يتضح مما سبق أهمية تعرف واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، لاسيما أن الأزمة تعد لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير المؤسسات التعليمية، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تفصي مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة

تعد الأزمات إحدى القضايا الأساسية والمهمة التي تشغل القائمين على الأمر في المؤسسات التعليمية، وترافق تطوير هذه المؤسسات للواقع القائم، وتعبّر عن طبيعة المجتمعات والوحدات السياسية ومضمونها وأهدافها كما كانت عاملاً دافعاً لعملية التغيير الاجتماعي بوصفها أداة لتدمير المقدرات

والإمكانات من جهة، وعامل تحفيز على المواجهة والتطوير من جهة أخرى. ونظراً لاستمراريتها وشموليتها في الزمان والمكان فقد أصبحت الأزمات العلامات البارزة في المجتمع البشري بل أصبحت جزءاً من البنية الاجتماعية والمؤسسية ومظهراً يعبر عن حجم التناقضات والخلافات والصراعات والحروب بين الأمم والشعوب واستخدمت لتحقيق وظائف متعددة ومتناقضة للسيطرة والتوسع والتحكم. ووسيلة للمواجهة والمقاومة (Murphy, 1996).

وبعد قيام الباحث بدراسة استطلاعية بزيارة 50% من المدارس الثانوية، تمكن تلمس بعض الأزمات الواقعية التي تعاني منها المدارس الثانوية بدولة الكويت في الوقت الراهن، ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. قلة عدد المدرسين الكويتيين في التخصصات العلمية (الفيزياء، الكيمياء، الرياضيات)، واللغة الفرنسية.

2. ظاهرة الغياب الجماعي للطلبة الكويتيين في المدارس خاصة قبل وبعد المناسبات والأعياد الرسمية التي بدورها تخلق حالة من الفوضى ونظراً لاستمرارها أصبحت أزمة تعليمية.

3. قَدَم بعض المباني ببعض المناطق التعليمية التي من شأنها إعاقة العملية التعليمية.

4. هروب الطلبة من الحصص على المستوى الداخلي للمدرسة، بالإضافة إلى هروب الطلبة من المدرسة بصفة عامة.

5. العنف المدرسي الذي يعد من أهم الأزمات التربوية التي تلاحق المدارس، التي قد ينجم عنها الكثير من الانفلات وتلف أثاث المدرسة ومرافقها.

6. عدم كفاية الدعم المالي الذي تقدمه الوزارة للمدارس، مما يثير أزمة مالية وإدارية يجب حلها لتوفير الموازنة المناسبة التي تساعد الإدارات المدرسية على تحقيق الجودة الشاملة.

ومن جهة أخرى يتبين تزايد الاهتمام بأسلوب إدارة الأزمات كأحد اتجاهات الفكر الإداري

المعاصر، مما يفرض الحاجة إلى دراسة تستهدف معرفة طبيعة أزمات التعليم في الكويت والجهود

المبذولة لمواجهة تلك الأزمات وواقع ممارسة إدارة الأزمات في التعليم والتوصل إلى أسلوب مناسب

لإدارة الأزمات في الكويت جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي:

ما مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات التربوية في المناطق التعليمية في الكويت، من خلال تحقيق التالي:

- 1- التعرف على مستوى الجاهزية لإدارة هذه الأزمات التربوية في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- 2- الكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الجاهزية لإدارة الأزمات التربوية بين آراء المديرين في المناطق التعليمية تعزى لمتغيرات: " الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ".

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية في من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات التربوية في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في موضوعها الذي يناقش قضية مهمة في مجال الإدارة وهي إدارة الأزمات التربوية، وفي إمكانية الاستفادة من نتائجها في الجهات الآتية:

- قد تشكل إضافة إلى الأدب التربوي في مجال إدارة الأزمات التربوية، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة وذلك لأنها تتقصى جاهزية المناطق التعليمية لمواجهة وإدارة الأزمات التربوية التي تواجه المدارس.

- الوقوف على مدى جاهزية المناطق التعليمية في دولة الكويت لإدارة الأزمات التربوية، مما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها لاتخاذ القرارات في إدارة الأزمات التربوية بفاعلية وكفاءة ، وبالتالي تقديم وصف إجرائي لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات .

- تفيد العاملين في الميدان التربوي: (مديري المدارس بشكل عام، مشرفي أقسام الإدارة المدرسية في إدارات ومكاتب التربية والتعليم).

- كما تفيد الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2011-2012.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في دولة الكويت في المناطق التعليمية الست (الجهراء، الأحمدية، مبارك الكبير، حولي، الفروانية، العاصمة) .

- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

محددات الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة بصدق وثبات أدوات الدراسة، وصدق استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم على أداة الدراسة، وإن تعميم نتائج الدراسة ينسحب على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

مصطلحات الدراسة:

الأزمة: " والأزمة كمفهوم حدث أو موقف غير متوقع يؤثر في استمرارية فعالية الأداء في النظم، وربما يؤدي أحيانا إلى مرحلة قد تؤدي إلى تلاشيها واندثارها . فالأزمة جوهرها وفي جذورها تعود إلى خلل في الاستشعار المسبق للأحداث والسلوكات والسياسات التي تؤثر في العاملين في النظم وتشكل تهديدا لهم، مما يحدث خلا أو توترا في بيئة النظام وفي تناغمه سير العمل فيه." (الطويل،2006،ص 116).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف إجرائياً بنقطة التحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة والتي تتسبب بدرجة عالية من التوتر في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

الأزمة التربوية: "مشكلة تواجه النظام التعليمي تُدار لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة، غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدي تكون غير كافية، فتنحول المشكلة حينئذ إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة" (حافظ، 1994، ص 54).

إدارة الأزمات: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، واتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2000، ص67).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف إجرائياً بالأزمة التي تواجه النظام التعليمي في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف إجرائياً بأنها الأنشطة الهادفة اللازمة لإدارة الأزمات وتقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها باستخدام استبانته مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات التربوية التي تم إعدادها.

مستوى الجاهزية: " الاستعداد لحالة أو ظرف أو احتمال معين وتوفر مقدرة ومستلزمات الاستجابة له أو الرد عليه " (Gainey, 2009, 76). ولأغراض هذه الدراسة تعرف إجرائياً بأنها استعداد المناطق التعليمية لأي ظرف أو احتمال معين وتوفر مقدرة ومستلزمات الاستجابة له.

ويعرف الباحث مستوى الجاهزية إجرائياً كما جاءت في الدراسة الحالية بأنها: درجة الاستعداد التي تتطلبها عمليات الدراسة والتنبؤ والتخطيط وحل الأزمات التي تواجه العملية التعليمية بصفة عامة. وكما تقيسها الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

مدير المدرسة: هو الشخص المسئول والمُخَوَّل بتنفيذ إستراتيجيات وسياسات الوزارة عن طريق التنسيق بين المعلمين والعاملين بالمجال التعليمي والإداري داخل المدرسة؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي استطاع الباحث الحصول عليها.

الأدب النظري

تناول الأدب النظري مفهوم الأزمة، الأزمات التربوية، أنواع الأزمات التربوية، أسباب نشوء الأزمة، متطلبات مواجهة الأزمة، واقع الأزمات التربوية في وزارة التربية في الكويت.

مفهوم الأزمة بشكل عام

يشهد العصر الحاضر تطوراً هائلاً في شتى المجالات، وتغيراً واسعاً في العلوم والمعارف والتكنولوجيا، وكان لهذا التوسع والتطور أثره على الدول والمنظمات والمؤسسات في بروز العديد من الأزمات التي تؤثر على سير العمل، سواء كانت هذه الأزمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية. وقد ظهر مفهوم الأزمة في أول الأمر في نطاق العلوم الطبية، إذ يرجع إلى المصطلح اليوناني كرينيو (Krinio)، ويعني نقطة التحول، وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل، والأزمة من خلال هذا المعنى الطبي تشير إلى مرحلة تتسم بالتغيير، سواء كان هذا التغيير إلى الأسوأ أو إلى الأفضل، وتمثل الأزمة حالة موضوعية لا تلعب فيها إرادة الأفراد دوراً أو تأثيراً، وتعبّر عن نفسها في صورة أعراض خارجية أو مؤشرات خارجية يمكن قياسها (كامل، 2003).

إن الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلةً بذلك صعوبة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة حيال أي قرار سوف يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها (الخصيري،2003).

ويعرف هلال (2007) الأزمة بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة غير متوقعة في المنظمة. بينما يعرفها هوهسل (Hoheisel,2005) بأنها الفترة الحرجة أو الحالة غير المستقرة التي تنذر تغييراً حاسماً . وتعرف أيضاً بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج، ويمثل تراكمًا أو تزايداً لمجموعة أحداث غير متوقعة الحدوث، تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منها (البراهمية،2009: 17). ويرى ويلر (wheeler,2001) أن الأزمة حدث مفاجئ غير متوقع تتشابه فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات في المستقبل، وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده مقدرته على السيطرة والتصرف. وعرفها الكبيسي (2002:34) بأنها: " حالة استثنائية طارئة تتعرض لها المنظمات، فتصاب بالتوتر والقلق، وتندرها بوقوع الخطر، سواء كانت أخطاراً ماديةً أو معنويةً ". وعرف الشمري (4: 2003) الأزمة بأنها: " حالة من عدم الاستقرار تُنبئُ بحدوث تغيير حاسم وشيك قد تكون نواتجه مرغوب فيها وإيجابية" . وأكد حواش (2005:1) على ذلك بأنها: " الموقفُ المفاجئُ الحادُّ، الذي يهدد الكيان المنظمي بالانهيار في وقت قصير" . واتفق معه تعريف سالم (2005:7) للأزمة بأنها: " نقطة تحولٍ في حياة المنظمة، تفقدها

حالة التوازن، ويتطلب من قيادة المنظمة اتخاذ قرارٍ سريعٍ لعودة المنظمة إلى توازنها". وأكد مهنا (2004:243) بأنَّ الأزمة: "حالةٌ طارئةٌ تتميز بثلاثة عناصر هي: التهديد للقيم أو الأهداف والمصالح القومية، والمفاجأة في التوقيت، وقصر الوقت المتيسر لاتخاذ القرار". أما مورو وكوتمان (Muro & Kottman, 1995:34) فقد تناولوا مفهوم الأزمة من حيث تأثيرها على الأفراد على أنها: "نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على مقدرة الفرد على التفكير، والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف".

ومن خلال ما سبق يتبين أنَّ معظم الباحثين اتفقوا في تعريفاتهم للأزمة على وجود عنصر المفاجأة في الأزمة وحدوثها وما تسببه من خلل يؤثر على المنظمة من جهة، واتخاذ القرار والتصدي لها من جهة أخرى . ويمكن القول بأنَّ الأزمة في ضوء ما ورد من تعريفات تتضمن الملامح التالية:

- حالة استثنائية طارئة تتعرض لها المنظمة، فيختل التوازن في سير العمل.
 - تتضمن عنصر المفاجأة والحدوث غير المتوقع .
 - تهديد النظام بالزوال والانحيار.
 - تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في فترة زمنية قصيرة.
 - تتطلب قيادة إدارية واعية قادرة على المواجهة في المواقف المفاجئة، والحد من الخطورة.
- تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يجب على الإدارة أن تعيها، وقد ذكرها المعاينة (2007) في الآتي:

- عنصر المفاجأة، فالأزمة تحدث فجأة، وإن كان يسبقها بعض المقدمات.

- التعقيد والتشابك، والتداخل، والتعدد في عناصرها، وعواملها وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.

- نقص المعلومات وعدم دقتها، وعدم وضوح الرؤية لدى متخذي القرار.

- الصدمة التي تسببها الأزمة في البداية وتؤثر على فعالية العقل المواجه لها، وقد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي تضمها الأزمة.

وأضاف أحمد (2000) عدداً من الخصائص تمثلت في الآتي:

- أن الأزمة تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة.

- تعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.

- ضغط الوقت، وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذها في وقت محدد.

- إمكانية الاستفادة من هذا الموقف، واكتساب خبرات جديدة.

- يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن.

- أن الأزمة تؤدي إلى حالة من الخوف والقلق الشديدين .

يتضح من خلال ما تم استعراضه من خصائص الأزمات أن الأزمة تُدموقفاً حرجاً قد يصل

إلى خطراً يُهدد كيان المنظمة، الأمر الذي يتطلب عملاً شاقاً على إدارة المنظمات بدأً بأخذ الحيطة

والحذر قبل وقوع الأزمات، ومن ثمّ التعامل الجيد والمتزن أثناء وقوعها، والاستفادة وأخذ الدروس

والعبر بعد الوقوع.

وقد اعتبر المعاينة (٢٠٠٧ م) أن الأزمة عبارة عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين، وذكر أن أسباب الأزمات تختلف باختلاف وجهات النظر حولها، وأضاف أحمد (2000) أسباباً متعددة يمكن إرجاعها إلى:

- أسباب خارجية عن إدارة المنظمة: مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها.
- أسباب داخلية يمكن أن تعزى إلى ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- أسباب فردية: وهي أسباب تتعلق بالفرد ذاته، أو بالفرد والكيان الإداري الذي يعمل به، أو بالفرد واتجاهات المجتمع المعاصر.
- أسباب مجتمعية: ومنها سيادة الشعور بالإحباط، إزاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية وتحقيق التوازن الاجتماعي مما يؤدي إلى شعور طبقات معينة داخل المجتمع بالاغتراب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها. وضعف السلطة، وعجز البيان الاجتماعي؛ ومن ثم الثقافة العامة خاصة في المجتمعات النامية عن مواجهة التغيرات والتحديات الجديدة الطارئة، بالإضافة إلى عجز المؤسسات الاجتماعية القائمة عن خلق السلوكيات الإيجابية المطلوبة.

وقد تحدثت الأزمة على المستوى الفردي وفي المنظمة وعلى مستوى الدولة، فهي قديمة قدم الإنسان على الأرض، والإنسان لو اتبع المنهج وانضبط سلوكه لما حدثت له أزمات . ومع وجود هذه الأزمات والصعوبات والتحديات كان لزاماً أن يكون للإدارة دورها البارز في التصدي لها، لأنّ

علم الإدارة علمٌ يتميز بالمقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة (الجندي، 2002).

إن عالم الأزمات قائم، والاعتراف بواقع الأزمة يتطلب أن تكون الأزمة ذات حضور في الوعي والفكر وفي الذات، مما يستدعي معرفة مفهومها، وعناصرها، وجوانبها، ذلك للتأثير في مجرياتها وتجنب مخاطرها، والإفادة من إيجابياتها. لقد وضح يقيناً أن الأزمات تمثل طريقاً طويلاً ممتداً من الماضي إلى الحاضر إلى المستقبل، طريق عبرت خلاله الإنسانية وشيدت حضارتها، وأرست مع هذه الحضارة قواعد وأساساً أخلاقية مثلت نبراساً ومصابيح منيرة ومرشدة وهادية للبشرية، فلم تكن الأزمات كلها شراً، بل كانت بواعث لنهضة علمية وفكرية، أثرت في المعارف الإنسانية، وساعدت على تطورها، ويسرت لها سبلاً لم تكن متوافرة لديها قبل حدوث الأزمة (البراهمية، 2009).

ويؤكد الخضير (2003) أن المنتبع لتاريخ الأزمات يدرك حقيقة أن الأزمات قد تكون بواعث للنهضة، فأزمة الغذاء كانت دافعاً لدول العالم المتقدمة إلى استنباط سلالات غذائية عالية الإنتاج، وإيجاد موارد غذائية لم تكن مستغلة لديها من قبل، وأزمة الطاقة كانت دافعاً لإيجاد اختراعات أقل استهلاكاً للطاقة وأكثر إنتاجاً، وإيجاد مصادر بديلة فعالة لها، وأزمة تزايد السكان كانت دافعاً لغزو الصحراء وإقامة المدن التكنولوجية داخلها. ولعل استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أصبح أمراً حتمياً، لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات، ولأن البديل غير العلمي قد تكون نتائجه مخيفة ومدمرة بشكل كبير.

مفهوم الأزمة التربوية

تواجه الكثير من المجتمعات العربية أزمات متعددة في الجوانب العلمية والتربوية. وتأتي غالبية الأزمات من التخلف أو التأخر أو الفشل في التعامل مع حركة وعوامل التغيير بأشكاله الحالية والمستقبلية، أو التعامل معها بشكل عشوائي وليس من خلال الآليات المناسبة للتطوير الدائم للنظام التعليمي. ونتيجة لعدم مواكبة النظام التعليمي في كثير من المجتمعات العربية للتطورات العلمية والتربوية السابقة، فقد أصبح الكثير منها يواجه أزمة حقيقية نتيجة تراكم المشكلات، وتحولها إلى كوارث مجتمعية أفرزت العديد من الأزمات التي مازال يعاني منها الأفراد والمجتمع، وليس هناك خلاف بين الجميع على أن التغيير السريع في كافة جوانب الحياة مع بداية الألفية الثالثة، وبصفة خاصة في البنيان السياسي والاقتصادي والاجتماعي في المجتمع العربي بصفة خاصة، قد أدى إلي ضغوط متزايدة على الأفراد والمنظمات ومنها المنظمات التعليمية، ويختلف التغيير في هذه المرة عن المرات السابقة إذ إن الانتقال من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة سوف يعنى عدم الاستقرار، وأن العيش في مجتمع الانفجار المعرفي المتتالي وأثاره العلمية والتربوية سوف يجعلنا نلهث وراء التغيير الذي يتم في دورات زمنية سريعة (هلال، 2007). أما بالنسبة لمفهوم الأزمات التربوية فإنه لا يختلف كثيراً عن مفهوم الأزمة بشكل عام، وذلك لاعتبار المؤسسات التربوية منظمات تربوية اجتماعية خدمية تقوم على جهود بشرية منسقة وفق إمكانيات محددة لتحقيق أهداف منشودة من خلال نشاطات معينة. والاختلاف بين الأزمات التربوية والأزمات في المنظمات الأخرى يكمن في مدى اتساع تأثير الأزمة خاصة على الطلبة بمختلف مراحلهم العمرية وعلى أسرهم وأيضاً على الإدارة المدرسية وعلى المعلمين، فحدوث الأزمة في المدرسة يؤدي إلى توقف سير العمل فيها مما يترتب عليه التأثير على الخطط الدراسية والبرامج والنشاطات القائمة (الزلفي، 2011).

وقد عرف هوهسيل (Hoheisel,2005) الأزمات التربوية بأنها : فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة تخلق حالة من عدم التوازن لدى متخذ القرار، مما يسبب خللاً في التفكير نتيجة الضغوط المتراكمة، ويترتب عليه سوء استغلال للبدائل المتاحة وعدم استثمار القوى والإمكانات، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في المدرسة . ويعرفها ملائكة (2007:554) بأنها: " محطة تحول حرجة وحاسمة تفقد المدرسة قدرتها على الحل بالشكل الصحيح " .

وتحدث الأزمات في كل المؤسسات وتختلف شدتها وحدثها وتأثيرها على المؤسسة، والمجال التعليمي وبحكم كبر هذا القطاع، وتعدد مراحلها، يشهد العديد من الأزمات التي تؤثر على نجاح العملية التعليمية والتربوية وفق الأهداف المرسومة لها، إذ إن الأزمة التعليمية تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه (Macneil and Topping , 2007).

ويشير الرميضي (2008) أن الأزمة التربوية تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه . أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم واخلل في الإدارة، ويقر بها بعدم مقدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف.

وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التربوية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد مديري المدارس قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب

حيالها ، في ظل ظروف عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها، وربما إحداث الخسائر المادية والبشرية (الجهني،2010) .

إن المدارس المعاصرة تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة التي تعود لأسباب مختلفة، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات التربوية باستخدام عمليات منهجية علمية تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، حيث أكدت دراسة اليحيوي (2003) ودراسة حمدونة (2006) ودراسة الموسى (2006)، ودراسة إيفريت (Everett,1991) على أن إدارة الأزمات بفعالية يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة. وقد أشار العمري (2002) إلى أن هناك أسباباً متعددة وراء نشوء الأزمات التربوية صنفها إلى:

- أسباب خارجة عن قدرات الإنسان لا يمكن التحكم بها وإيقافها، أو التنبؤ بحدوثها، وحتى لو تم التنبؤ بحدوثها فإننا لا نعلم متى؟ وأين؟ وكيف ستحدث؟ .
- أسباب تعزى إلى النفس البشرية، مثل سوء الفهم وعدم الإدراك للأمور، سوء التخطيط الجيد، ووجود إدارة عشوائية وغير فاعلة، وضعف المتابعة والمراقبة، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية .

وأضاف آل سعود (2006) عدداً من الأسباب منها: سوء الفهم لعدم كفاية المعلومات ونقصها، والتسرع في الحكم على الأمور قبل التأكد من الحقائق والإدارة العشوائية التي تفتقد إلى التخطيط السليم والرؤية المستقبلية العلمية. وأضاف بطاح (2006) مجموعة من الأسباب منها: تجاهل إشارات

الإنداز المبكر، وعدم وضوح الأهداف للمنظمة أو تعقيدها، وقلة معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم، والتكاسل في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها، وعدم إجراء الإدارة لمراجعة دورية للمواقف المختلفة، وضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات الرشيدة لتلك المواقف الطارئة .

وذكر الزلفي (2011) أسباباً منها: الصراع الهدام، وتعارض المصالح، وضعف نظام الاتصالات داخل المدرسة بالإضافة إلى ذلك ما ينشأ من إحساس جميع منسوبي المدرسة بالإحباط، وسوء استخدام المهارات، وبالتالي التسرع في اتخاذ القرار. وأضاف مصطفى (2005) عدداً من الأسباب منها: سوء التقدير والتقييم للأمور بالإعلاء من شأنها، أو التقليل منها، مما يؤدي إلى الاستهانة بها وتفاقمها وهذا السبب من أكثر أسباب نشوء الأزمات التربوية.

ويرى الباحث أن جميع الأسباب السابقة لا تختلف عن أسباب حدوث ونشوء أي أزمة المؤسسات التربوية أو غير التربوية، ولذلك لا بد من الاهتمام بمديري المدارس وتأهيلهم التأهيل الجيد، وتدريبهم على كيفية التصدي للأزمات والتغلب عليها .

إدارة الأزمات التربوية

إنَّ إدارة الأزمات التربوية علمٌ يضع قواعد وأصول لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات التربوية التي قد تصيب هذه المدارس من وقتٍ لآخر، مع التركيز على أهمية القيادة المدرسية القادرة على التصدي والوقوف على هذه الأزمات في التنبؤ المسبق ووضع الخطط العلمية المدروسة فقد أكد كامل (2003) على أهمية وضع خططٍ علمية منظمةٍ ومدروسةٍ ؛ لمنع الأزمات والكوارث في كل المهن والمؤسسات عموماً، ومؤسسات التعليم خصوصاً، وذلك لما تفرضه تحديات ثورة المعلومات والتقدم المذهل في القرن الحادي والعشرين .

وقد تناول العديد من الباحثين في الإدارة التربوية مفهوم إدارة الأزمات التربوية، إذ عرفها دهيش والشلاش (2009:264) بأنها : " عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما تحقق أقل قدر ممكن من الأضرار مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة " .

كما أشار الجندي (2002:2) إلى أنّ إدارة الأزمات التربوية: " هي الطريقة التي يتبعها مديرو المدارس لتجنب الطوارئ والتخطيط لما يمكن تجنبه، وطريقة التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يمكن تلطيف نتائجها المؤثرة على المنظمة التعليمية".

وتؤكد اليحيوي (2003:76) أن مفهوم إدارة الأزمات التربوية بأنها : " أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية" .

وتشير الجهني (2010:17) إلى أنها : " النظام الإداري الذي يهتم بمجموعة من المتغيرات المختلفة والمفاجئة لدواعي الأزمة ورصدها من خلال تكثيف الجهود لمعرفة أسبابها، والعمل على دراسة الفعاليات والطرق الممكنة لمعرفة كيفية الاستعداد لمواقفها المفاجئة بكافة السبل، من خلال الاستفادة من الموارد والفرص المتاحة في المدرسة والعمل على استغلالها بأفضل صورة.

ويعرفها جريفلاين (Graveline,2003) بأنها: التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب

إداري يحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها . ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن للباحث أن يصيغ مفهوماً لإدارة الأزمات التربوية على أنها : العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة وتسهم في تلافي حدوث الأزمات من خلال البرامج الوقائية أو التقليل من أثارها في حالة حدوثها عن طريق التدخل الفوري، وعن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة والإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة .

أهمية إدارة الأزمات التربوية

تختلف وتتنوع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المدارس، إلا أن العامل المشترك بين جميع الأزمات التربوية هو تأثيرها على سير العمل المعتاد خلال اليوم الدراسي وذلك من خلال نشيتها لانتباه إدارة المدرسة والمعلمين والطلبة عن أداء أدوارهم وممارسة الأنشطة بالشكل السليم . وتتبع أهمية إدارة الأزمات التربوية من دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي للملائم للعمل في المدرسة أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المدرسة . وأهمية إدارة الأزمات التربوية تظهر من خلال ما يأتي (الجهني،2010،الموسى،2006،الغامدي،2007) إلى أن:

- تهيئة المناخ الملائم للطلبة لممارسة الأنشطة بعيداً عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني.
- توفير النظام والاستقرار للعاملين في المدرسة مما يمكن من سير العمل المدرسي بالصورة المخطط لها، ويسهم في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية .

- المحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمدرسة في حالة وقوع الأزمات أو التقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن .
- زيادة إنتاجية العاملين في المدرسة من خلال تركيز جهودهم وعدم انشغالهم بالأزمة .
- وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها .
- التنبؤ بالأزمات المستقبلية ، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها .
- إعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات التربوية .
- تهيئة العاملين في المدرسة والطلبة للتعامل مع الأزمات المتنوعة .
- تكوين فريق لإدارة الأزمات التربوية ، وتوزيع المهمات والأدوار على أعضائه .
- المواجهة الفورية في حالة وقوع أزمة وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف .
- عدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة التربوية .

ويؤكد جولت ولونج (Gullatt & Long,1996) أن أهمية إدارة الأزمات التربوية تنبع من دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المدرسة أثناء حدوث الأزمات ، من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق لجهود العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المدرسة .

وتهدف إدارة الأزمات التربوية إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة التربوية بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن ، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وإزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى الطلبة والمعلمين وحتى أسرهم، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى. ذلك أن إدارة الأزمات

هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعد أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو اختلال يصيب أحد قطاعات الكيان الإداري، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ومن ثم تحتفظ بحيوية الكيان الإداري واستمراره (الخصيري،2003).

يتضح مما سبق أن إدارة الأزمات التربوية تبرز أهميتها من خلال مواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل معها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من أثارها السلبية في حالة حدوثها .

آلية مواجهة الأزمات التربوية

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة لمواجهة الأزمة، ولكن يظل الأسلوب العلمي هو الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة من أي أسلوب آخر، واتفقت الدراسات التي تناولت موضوع الأزمات مثل دراسة ويلر وجورجي (wheeler, Gregory,2001)، ودراسة (دهيش وآخرون،2009)، ودراسة (حمدونة،2006) على أن الأسلوب العلمي المعدل في إدارة الأزمة هو ذلك المنهج الذي يلتزم بثلاث خطوات رئيسية في التعامل مع الأزمة وهي :

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: والهدف من هذه الدراسة هو تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وأسباب نشوئها، وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة . وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول للنتائج على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، إلا أنه في

الأزمات الناتجة عن العنصر البشري لا يكون هناك متسع من الوقت لدراسة أبعاد الأزمة (حمدونة، 2006).

- الدراسة التحليلية للأزمة : ويتم ذلك من خلال تجزئة الأزمة إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى إدراكها بشكل منظم ، بحيث يتم تحليل الموقف إلى ما يتركب من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم . وينتج عن تجزئة الأزمة إلى أجزاء التفرقة بين الظواهر والأسباب، والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة، وتوقع طبيعة وتكاليف الأخطار، وتحديد الإمكانيات المتاحة، وتمثل نتائج الدراسة التحليلية قاعدة معلومات مهمة للتعامل مع الأزمة (دهيش وآخرون، 2009).

- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة : تعد عملية التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة وليس بأسلوب ردة الفعل . وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة من خلال التحديد الواضح لأسباب الأزمة وأبعادها وعناصرها ومدى تأثيرها على سير العمل المدرسي اليومي (wheeler, Gregory, 2001).

ويتطلب التعامل مع الأزمات أياً كانت تربوية أو غير تربوية عدداً من الأساليب الإدارية التي تساعد في التعامل معها وهي:

- تبسيط الإجراءات : أن تجاهل عنصر الوقت يؤدي إلى تفاقم الأزمة ويهدد الكيان الإداري، ولذلك فإن تبسيط الإجراءات يساعد على سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن والوقت (أحمد، 2002).

- **المنهج الإداري العلمي للأزمة** : ذكر الشعلان (2002) بأنه لا يمكن التغلب على الأزمات بدون إتباع أساليب إدارية جيدة تتمثل وظائف الإدارة الأربعة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة. وإن الوظائف السابقة تشكل أهمية كبرى في العمل الإداري، فالإدارة التي تفتقد أي من الوظائف السابقة لا تستطيع تحقيق أهدافه، وبالتالي يكون الفشل عنوانها، في حين أن الإدارة الواعية والتي تخطط وتنظم وتوجه وتتابع يكون النجاح حليفها، وإذا كانت هذه العناصر مهمة في الإدارة بشكل عام فإنها في إدارة الأزمات تكون أعلى أهمية فقد يكون الفشل في التعامل مع الأزمة سببه عدم الأخذ بالعناصر السابقة.

- **التواجد الفوري في موقع الأزمة** : ذلك أن الأزمة تحتاج إلى التدخل الفوري بالشكل الكمي الذي يتطلبه ويحتاجه الموقف، كما أن التواجد في مواقع الأحداث أمر له نتائج نفسية الملموسة والمؤثرة (الخضيرى، 2003).

- **تفويض السلطة** : ذكر أحمد (2002) بأن تفويض السلطة محور العملية الإدارية و من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة وأدعى للاستخدام حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية). وأضاف الخضيرى (2003) أن عملية تفويض السلطة تعد قلب العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، وأضاف بأن إدارة الأزمات تحتاج إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار، وهذه السرعة لا تنفصل عن الدقة والسلامة التي يتعين أن يتخذ القرار في ضوءها.

- **فتح قنوات الاتصال**: أشار الشعلان (2002) بأن سياسة الباب المفتوح تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمات أو استفحالها، وفي الوقت ذاته تحقيق الاتصال الفعال الذي يوجه الجهود

ويوحدها بشكل منظم لتحقيق الأهداف الموضوعية. والتعامل مع الأزمات لا يُكتفى فيه بوضع مساراتٍ وخططٍ وبرامج تعطيل قوى صنع الأزمة، بل إنه أيضاً يقوم بوضع برامج لتحقيق التكيف والانسجام مع قوى المجتمع الذي حدثت الأزمة داخله والاستفادة من ما يمكن أن يكون إيجابيات ناجمة عن حدوث الأزمة.

ويحدد (حمدونة، 2006) مسؤوليات الإداريين القائمين على إدارة الأزمة تتمثل فيما يأتي:

- **التخطيط** : ويتم من خلال إعداد سيناريوهات وتصورات عن الأزمات المتوقعة، واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، وكذلك إعداد وتجهيز فريق لإدارة الأزمات.
- **التنظيم** : تحتاج مواجهة الأزمات إلى جهد جماعي ، وبالتالي لابد من توفر نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل في إدارة الأزمة، وذلك لمنع الازدواجية والتعارض في الأعمال، ويتم التنظيم من خلال توزيع المهام والأدوار على فريق إدارة الأزمات.
- **اتخاذ القرارات** : حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرارات الدقيقة والمناسبة لموقف الأزمة، بحيث تكون هذه القرارات واضحة ويمكن تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة.
- **التواجد في موقع الأحداث** : ومن فوائد ذلك أنه يبعث الطمأنينة في نفوس العاملين ويخفف من الآثار النفسية الناتجة عن الأزمة، ويساعد على توفير المعلومات الضرورية للمدير حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث .

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة أبو خليل (2001)، دراسة تحليلية هدفت إلى تحليل مفهوم الأزمة وخصائصها، وتحليل الخطوات التي يجب اتباعها عند التخطيط للتعامل مع الأزمات، وتحديد بعض الأزمات التي حدثت بالفعل في المدارس في فلسطين وكيف واجهها المديرون وكيف يمكن مواجهتها في المستقبل. وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات وإدارتها، وضرورة قيام المدير بتفقد مبنى المدرسة يومياً أو تلقى تقارير من الوكلاء المشرفين على المبنى وذلك لتحديد مدى الخسائر والصيانة اللازمة.

دراسة نصر (2002) هدفت إلى الكشف عن نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات. استخدمت الدراسة مدخل النظم الذي يهدف إلى دراسة النظام القائم فعلاً والوصول إلى نظام أفضل منه، على أنه مجموعة من النظم كل منها عبارة عن مجموعة من العلاقات والأنشطة بين تيار مستمر من المدخلات من ناحية والمخرجات أو النتائج من ناحية أخرى وما يطرأ على كل منهما من تعديل. ظهرت نتائج الدراسة أنه يجب أن يكون في كل مدرسة الآتي:

- خطة لإدارة الأزمات لتسهيل التعامل معها.

- وعي لدى الأفراد بالتصرف السليم والإجراءات المناسبة التي يجب القيام بها.

- برامج تثقيفية للإدارة المدرسية أثناء الخدمة لتزويدهم بمفهوم أعمق حول الأزمة.

دراسة الألفي (2003) هدفت إلى التعرف على كيفية التوصل إلى أسلوب مناسب لإدارة الأزمات في التعليم في مستوياته الإدارية المختلفة. أجريت الدراسة على عيّنتين الأولى تكونت من (447) مديراً، والثانية من (383) مديرة تم اختيارهم من ثلاث فئات ممثلة للقيادات الإدارية في المستويات الثلاثة لإدارة التعليم في محافظة دمياط والدقهلية في مصر. أظهرت نتائج الدراسة أن

هناك العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية. وأظهرت اقتصار جهود وزارة التربية والتعليم في التعامل مع أزمات التعليم على مجموعة أزمات بعضها يوجد اعتراف رسمي معن بها، وبعضها يوجد اعتراف ضمني، أما بعضهم الآخر فإن وزارة التعليم تتعامل معه وتتجاهل في الوقت ذاته كونه في مرتبة الأزمات، وتبين أن جهود التعامل مع هذه الأزمات كان كأسلوب رد الفعل وليس بأسلوب المبادرة. وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية تعزى لمتغير الجنس.

دراسة (اليحيوي، 2006) هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع وحجم المبنى المدرسي، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس.

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات، والوكيلات، والمعلمات، في المدارس وقد بلغ عددهن 499 مديرة، ووكيلة ومعلمة استجاب منهن 442 بنسبة 89 % من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من 81 عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات وتطبيقها على عينة بلغت 24 فرداً فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة 0.97 عند مستوى دلالة 0.001 وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج

، منها؛ ترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة. ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية ولصالح المديرات الأكثر خبرة. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً؛ للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس وحجم المبنى المدرسي. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات، ووضع إستراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

دراسة الغامدي (2007) بعنوان الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي وأسبابها، والمعوقات التي تواجهها، وأهم الكفايات التي يجب أن تتوافر في مشرفة الإدارة المدرسية لتمارس دورها القيادي في إدارة الأزمات • تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب الإشراف التربوي بمنطقة عسير والبالغ عددهن (٨١) مشرفة إدارة مدرسية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. أظهرت الدراسة عدد من النتائج من أهمها:

- من أكثر الأزمات الإدارية حدوثاً في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي: الاعتداءات البدنية من الطالبات على المعلمات، وطلب مجموعة من المعلمات إجازة في آن واحد، وتعرض المدرسة لحادث سرقة.

- أهم أسباب وقوع الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية قلة خبرة المرشحات المؤهلات والمتخصصات في الإرشاد النفسي، وضعف البرامج التأهيلية قبل الخدمة للمعلمات، وعدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمة.

- أهم المعوقات التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء قيامها بدورها القيادي في الإشراف على المدارس الثانوية عدم وجود مرجعية مختصة للمتابعة والتوجيه عند وقوع الأزمة، وتدني الاتصالات المتبادلة بين المدارس لتبادل الخبرات فيما يتعلق بإدارة الأزمات، وقصور اللوائح والأنظمة التي تسترشد بها مديرة المدرسة عند وقوع الأزمات.

- أهم الكفايات الواجب توافرها في مشرفة الإدارة المدرسية المساعدة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، والوعي بالآثار المترتبة على وقوع الأزمات في المدرسة، والتحلي بالصبر عند مواجهة الأزمات المدرسية

دراسة الجهني (2010) بعنوان أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع ، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات مديري المدارس لأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية ، والكشف عن مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس مع الأساليب

الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية، والتعرف على متطلبات تطوير كفاءة مديري المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية . وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس

التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع ، والبالغ عددهم (97) مديرًا. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (64) عبارة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها :

- يمارس مديرو المدارس أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة، حيث يمارسون بدرجة كبيرة جدًا وبدرجة كبيرة أساليب (دراسة الحالة، وبيروت، والحكم الشخصي والبيئية، ودراسة الآراء والاقتراحات، وإجراء التجارب، ونظرية الاحتمالات) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى ل (المؤهل العلمي ، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، وعدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات).

٣- يوجد توافق بين الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية بلغت نسبته (83.33%).

دراسة الزلفي (2011) بعنوان إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف.تمثلت أهداف الدراسة في تعرف أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام

الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، وكذلك تعرف دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة النهائية من (135) مديراً من مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي العاملين في مدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة.

- أن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة.

- أن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها كان بدرجة عالية.

- أن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة بعد حدوثها كان بدرجة عالية.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة (حكومي/ أهلي)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الأهلية على مديري المدارس الحكومية وكذلك وجود فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير، والمرحلة التعليمية لصالح مديري المدارس في المرحلة

الثانوية والمتوسطة على مديري المدارس في المرحلة الابتدائية. وعدد سنوات الخبرة لصالح مديري المدارس الذين خبرتهم أكثر من (15) سنة على جميع مستويات الخبرة الأخرى. والدورات التدريبية لصالح مديري المدارس الذين حصلوا على ثلاث دورات فأكثر في مجال إدارة الأزمات على مديري المدارس الذين حصلوا دورة ودورتين تدريبيتين في مجال إدارة الأزمات، وعلى الذين لم يحصلوا على أي تدريب.

الدراسات الأجنبية:

دراسة نوفلد ونوغاز (Schonfeld & Newgass, 2000) هدفت إلى الكشف عن مدى جاهزية المدرسة لمواجهة الأزمة واستجابتها. أجريت الدراسة على أربع مدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة أسلوب عقد الورشات التدريبية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الجاهزية لمواجهة الأزمات في المدارس عينة الدراسة كانت متوسطةً. كما أظهرت نتائج الدراسة فاعلية الورشات التدريبية في تعزيز استعداد المدارس لإدارة الأزمات، وذلك عن طريق تطوير نموذج تنظيمي لاستعداد المدرسة لمواجهة الأزمة والعمل على تطبيقه، والعمل على تدريب طاقم مدرسي وتنظيمه من أجل العمل بالنموذج، والعمل على زيادة موارد المدرسة لمواجهة الحاجات الصحية والنفسية الطارئة للطلبة من الأطفال والمراهقين في حالات الأزمات.

دراسة أدمز وكريستونز (Adams & Kritsonis, 2006) هدفت إلى الكشف عن مدى جاهزية المدارس الثانوية واستعدادها لإدارة الأزمات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال

تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي سبق وأن تم مواجهتها في الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية كشف كل مدير عن مستوى جاهزية المدرسة على مواجهة الأزمات وذلك لتقييم مستوى المدرسة وإن كانت بحاجة إلى موارد لاستعدادها. وأظهرت الدراسة أن المدارس التي سبق وأن واجهت أزمات أبدت تجاوب فقط بأهمية وجود خطط لإدارة الأزمات وأن يتم التفاعل معها بفاعلية من قبل المعلمين.

دراسة ماكنيل و توبنغ (Macneil and Topping , 2007) هدفت إلى دراسة الحوادث الخطيرة في المدارس كإطلاق النار والانتحار والنشاط الإرهابي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتم تطبيق الدراسة في اسكتلندا ، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (650) مديراً ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة .

- أن طريقة تناول وسائل الإعلام لعمليات الانتحار يولد المزيد من الانتحاريين .

- أن تبتعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود .

دراسة (Bisland, 2006) هدفت إلى تعزيز مفهوم إدارة الأزمات بعد أزمة 11 أيلول 2001 عن طريق مناقشة المعلمين كموظفين مدنيين عموميين او الذين يعدون عنصراً أساسياً من عناصر المحافظة على الدولة الديمقراطية، وعن طريق إدراج آراء المعلمات بالقطاع الحكومي والخاص. أجريت الدراسة على (19) معلماً و(19) معلمة في مرحلة ما قبل الخدمة و(23) فرداً تم اختيارهم من القطاعات الخاصة في نيويورك- الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة

الاستبانات. أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد العينة يمتلكون معلومات محدودة عن مفهوم إدارة الأزمة، حيث كانت ردود الفعل لجميع العينة عاطفية وملئية بشعور الغضب والخوف. وأظهرت الدراسة أنه يوم 11 أيلول 2001 لم يفكر المعلمون في مرحلة ما قبل الخدمة على مغادرة المدارس لملاقاة أقربائهم. وأظهرت الدور الذي قام به معلمو ما قبل الخدمة في اتخاذ القرار المناسب لمناقشة الهجمات مع الطلبة وذويهم. كما وأظهرت الدراسة أن موظفي القطاعات الخاصة قاموا بمغادرة مواقع عملهم بالرغم من الطلب منهم عدم المغادرة.

دراسة جاني (Gainey, 2009) هدفت إلى التعرف على واقع المدارس في مواجهة الأزمات وإدارتها بشكل جيد ضمن الأطر التربوية. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الأزمات الناجحة تحتاج إلى قيادة مدرسية فعالة. وأن بعض مناطق المدارس قد خطت خطوات واسعة في الاستعداد لمواجهة الأزمات، في حين أن بعض من المدارس لا يزال بحاجة إلى وضع خطط شاملة لمواجهتها. وأظهرت أهمية دور القادة التربويين في ضمان جاهزية المدارس والمناطق التي تقع فيها هذه المدارس لمواجهة التحديات الجارية والجديدة لضمان التعلم الناجح والأمن للجيل الجديد.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، واستخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ومع أن هناك بعض التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها اختلفت في

عينة الدراسة من حيث حجمها ومن حيث الأفراد الذين تطبق عليهم الدراسة فالدراسة الحالية تناولت مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بينما تناولت الدراسات السابقة الكشف عن مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في عدد من المؤسسات والمدارس، والتعرف كيفية التوصل إلى أسلوب مناسب لإدارة الأزمات في التعليم في مستوياته الإدارية المختلفة، وتعزيز مفهوم إدارة الأزمات بها.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة الحالية، والاهتداء إلى المراجع والمصادر، وكذلك الاطلاع على المعالجات الإحصائية التي استُخدمت.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف إلى واقع إدارة الأزمات التربوية في المناطق التعليمية في الكويت تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، وتم استخدام الاستبانة التي أعدها الباحث وفق أسس البحث العلمي وتم التأكد من صدقها وثباتها أداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت وعددها ست، إذ شملت المدارس الثانوية في جميع المناطق التعليمية، ويمثل مجتمع الدراسة (142) مديراً ومديرةً منهم (66 مديراً)، و(76 مديرةً)، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة في جميع المناطق التعليمية بدولة الكويت، أي أن عينة الدراسة تساوي نفس مجتمع الدراسة على سبيل الحصر الشامل، ويوضح الجدول رقم (1) أعداد المديرين بجميع المناطق التعليمية بدولة الكويت:

الجدول (1)

مجتمع الدراسة

المنطقة التعليمية	مديرو مدارس البنين	مديرات مدارس البنات
الجهاز	8	11
الفروانية	12	17
مبارك الكبير	7	8
حولى	11	10
العاصمة	14	14
الاحمدى	14	16
المجموع	66	76

عينة الدراسة

قام الباحث بنفسه بإرسال الاستبانات إلى مديري المدارس، وبعد استرجاعها وفحصها، تبين أن هناك (10) استبانات غير صالحة لعدم اكتمال المعلومات فيها فتم استبعادها، وأصبحت عينة الدراسة، كما في الجدول التالي:

جدول (2)

عينة الدراسة

المنطقة التعليمية	مديرو مدارس البنين	مديرات مدارس البنات
الجهاز	8	11
الفروانية	10	15
مبارك الكبير	7	8
حولى	11	10
العاصمة	14	13
الاحمدى	12	14
المجموع	62	71
133		

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة، وذلك بالاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بالأزمات التربوية، والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة سليمان (2001)، ودراسة أبو خليل (2001)، ودراسة نصر (2002)، ودراسة الألفي (2003)، ودراسة اليحيوي (2006)، ودراسة نوفلد ونوغاز (Schonfeld & Newgass, 2000)، ودراسة أدمز وكريستونز (Adams & Kritsonis, 2006)، ودراسة (Bisland, 2006)، ودراسة جاني (Gainey, 2009). إذ تم بناء الاستبانة بصورتها الأولية كما في الملحق (1).

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية من ذوي الخبرة والكفاءة والواردة أسماؤهم في الملحق (3). وذلك للتأكد من وضوح الفقرات، وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وللحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، وفيما إذا كانت بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، وقد تم الأخذ بالملاحظات التي تمت بهذا الشأن، فقد تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة ما نسبته (80%) من المحكمين كحد أدنى، وتم إجراء اللازم للفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو إلغائها، لتستقر الاستبانة بصورتها النهائية على (49) فقرة، توزعت على خمسة مجالات موضحة في الجدول (2) مع توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

الجدول (3)

توزع فقرات الاستبانة على المجالات

عدد الفقرات	المجالات	المجال
8	إدارة الأزمات الخاصة بطلبة المدارس	الأول
6	إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية.	الثاني
8	إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي.	الثالث
6	إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي.	الرابع
21	الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية.	الخامس

واعتمدت البدائل: موجودة بدرجة كبيرة جداً، موجودة بدرجة كبيرة، موجودة بدرجة متوسطة، موجودة بدرجة قليلة، غير موجود. وحسب مقياس ليكرت الخماسي أعطي البديل (درجة كبيرة جداً) خمس درجات، وأعطى البديل (درجة كبيرة) أربع درجات، والبديل (درجة متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (درجة قليلة) درجتين، والبديل (غير موجودة) درجة واحدة. والملحق (2) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من معامل الثبات للاستبانة، قام الباحث باستخدام طريقة "الاختبار وإعادة الاختبار" (test - re test)، وذلك عن طريق تطبيق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة من المديرين عددهم (30) مديراً ومديرة، ثم إعادة التطبيق بعد أسبوعين على نفس العينة، ثم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات إذ بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.91)، كما تم حساب معامل

الاتساق الداخلي لفقرات الاداة حسب معادلة "كرونباخ ألفا" فبلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.89).

والجدول (3) الآتي يبين قيم معامل ارتباط بيرسون ومعادلة ألفا لمجالات الاستبانة:

الجدول (4)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة المهارات الإدارية
باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	إدارة الأزمات الخاصة بطلبة المدارس	0.89	0.87
2	إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية	0.84	0.90
3	إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي	0.93	0.82
4	إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي	0.90	0.92
5	الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية	0.90	0.85

وتم تحديد الدرجة في ثلاثة مستويات (منخفض - متوسط - مرتفع).

- المستوى المنخفض: (من 1.33 - 2.33)

- المستوى المتوسط: (2.34 - 3.67)

- المستوى المرتفع: (3.68 - 5)

إجراءات الدراسة

لتنفيذ الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري الخاص في مجال الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والدوريات والمجلات والمؤتمرات العلمية والمراجع ذات العلاقة.
- تحديد مجتمع الدراسة والعينة.
- بناء الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها.
- الحصول على كتاب تسهيل من جامعة الشرق الأوسط (انظر الملحق "4").
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة .
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS).
- استخلاص النتائج ومناقشتها.
- تقديم التوصيات والمقترحات وفق ما تم التوصل إليه من نتائج.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية.
- الجنس وله مستويان ذكر وأنثى.
- الخبرة، ولها ثلاثة مستويات (1- أقل من 5 سنوات) - (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات)
- (10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه).

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، وحساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الاستبانة.
- استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معاملات الاتساق الداخلي للاستبانة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات

في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، ولكل مجال من مجالات الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، ولكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الجاهزية
1	ادارة الازمات الخاصة بطلاب المدارس	3.54	0.61	1	متوسط
5	الاجراءات الادارية المتبعة لادارة الازمات في المناطق التعليمية	3.46	0.54	2	متوسط
3	ادارة الازمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي	3.45	0.60	3	متوسط
2	ادارة الازمات الخاصة بالمباني المدرسية	3.41	0.65	4	متوسط
4	ادارة الازمات الخاصة بالكادر التعليمي	3.24	0.75	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.44	0.53		متوسط

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت جميع المجالات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24 - 3.54)، وجاء "المجال الاول: " إدارة الازمات الخاصة بطلاب المدارس " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.61)، وجاء في الرتبة الثانية" المجال الخامس: الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية " بمتوسط حسابي (3.46)

وانحراف معياري (0.54)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة " المجال الثاني: إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.65)، وجاء في الرتبة الأخيرة " المجال الرابع: إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي " بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.75)، أما فيما يتعلق بفقرات كل مجال فكانت على النحو الآتي:

1- المجال الأول: إدارة الأزمات الخاصة بطلبة المدارس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال ادارة الازمات الخاصة بطلبة المدارس مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الجاهزية
8	تعقد المناطق التعليمية اجتماعات مع مديري المدارس لمناقشة مشكلات الطلبة ومتابعتها.	3.83	0.70	1	مرتفع
7	توفر المناطق التعليمية دورات تأهيلية للمعلمين في الإرشاد والتوجيه النفسي للطلبة.	3.75	0.71	2	مرتفع
1	توفر المناطق التعليمية مرشدين نفسيين في المدارس.	3.69	0.73	3	مرتفع
3	تقوم المناطق التعليمية بدراسات تحليلية لمشكلات الطلبة.	3.57	0.71	4	متوسط
2	توفر المناطق التعليمية ندوات ومحاضرات ثقافية لتوعية الطلبة وإرشادهم.	3.53	0.79	5	متوسط
6	تعمل المناطق التعليمية على تطبيق اللوائح والتعليمات الصارمة بشأن المشكلات السلوكية للطلبة.	3.52	0.78	6	متوسط

متوسط	7	0.90	3.29	تعمل المناطق التعليمية على تطبيق اللوائح والتعليمات الصارمة بشأن غياب الطلبة.	5
متوسط	8	0.91	3.14	تقوم المناطق التعليمية بالتنسيق مع مؤسسات اجتماعية ذات علاقة لمواجهة الأزمات.	4
متوسط		0.61	3.54	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بطلاب المدارس كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.83 - 3.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "تعقد المناطق التعليمية اجتماعات مع مديري المدارس لمناقشة مشكلات الطلبة" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (7) التي تنص على "توفر المناطق التعليمية دورات تأهيلية للمعلمين في الإرشاد والتوجيه النفسي للطلبة." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.71)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "تعمل المناطق التعليمية على تطبيق اللوائح والتعليمات الصارمة بشأن غياب الطلبة." بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "تقوم المناطق التعليمية بالتنسيق مع مؤسسات اجتماعية ذات علاقة لمواجهة الأزمات." بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.91).

2- المجال الخامس: الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الجاهزية

لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت،

لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الجاهزية
44	تقوم إدارة المناطق التعليمية بتحليل الأزمات للوقوف على أسبابها.	3.78	0.66	1	مرتفع
45	تقوم إدارة المناطق التعليمية بالتنسيق مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة الأزمة.	3.78	0.66	1	مرتفع
38	تستخدم المناطق التعليمية أنماطاً إدارية تساعد على مواجهة الأزمات.	3.66	0.82	3	متوسط
48	توفر إدارة المناطق التعليمية حوافز مادية للموظفين الأكفاء في التعامل مع الأزمات.	3.61	0.81	4	متوسط
40	توفر إدارة المناطق التعليمية برامج تدريبية للموظفين لإدارة الأزمات.	3.60	0.69	5	متوسط
39	تساعد بنية الهيكل التنظيمي في المناطق التعليمية على مواجهة الأزمات.	3.58	0.87	6	متوسط
47	تتصف إدارة المناطق التعليمية بالمرونة في اتخاذ القرارات الخاصة بمواجهة الأزمة عند حدوثها.	3.53	0.70	7	متوسط
43	تتسم التعليمات والإجراءات المتبعة في المناطق التعليمية أثناء الأزمات بالمرونة والوضوح.	3.50	0.79	8	متوسط
29	تهتم إدارة المناطق التعليمية برصد مؤشرات وقوع الأزمات ومعرفتها.	3.45	0.94	9	متوسط
31	تعمل إدارة المناطق التعليمية على التخطيط للحد من الأزمات.	3.45	0.91	9	متوسط
46	تقوم إدارة المناطق التعليمية بالتنسيق مع خبراء من المجتمع المحلي ذات علاقة لمواجهة الأزمات.	3.45	0.76	9	متوسط

متوسط	12	0.92	3.41	تعمل إدارة المناطق التعليمية على حصر أسباب الأزمات.	30
متوسط	13	0.89	3.39	تعمل إدارة المناطق التعليمية على تشكيل فرق عمل متنوعة التخصصات لمعالجة الأزمات المحتملة.	34
متوسط	13	0.95	3.39	توفر إدارة المناطق التعليمية الإمكانيات المادية والنفسية التي تلزم لمواجهة الأزمات.	36
متوسط	13	0.97	3.39	توفر إدارة المناطق التعليمية الإمكانيات البشرية التي تلزم لمواجهة الأزمات.	37
متوسط	16	0.85	3.38	تعمل إدارة المناطق التعليمية على تأهيل الكادر الوظيفي لتنمية قدراتهم على تحليل مؤشرات حدوث الأزمات.	33
متوسط	17	0.86	3.33	تتعامل إدارة المناطق التعليمية مع الأزمات بمنهجية محددة على اختلاف الأزمات.	32
متوسط	18	0.88	3.30	تتصف الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة في المناطق التعليمية بفاعليتها في التحليل الكمي والنوعي.	35
متوسط	18	0.86	3.30	توفر إدارة المناطق التعليمية حوافز معنوية للموظفين الأكفاء في التعامل مع الأزمات.	49
متوسط	20	0.90	3.27	تقوم إدارة المناطق التعليمية بعمليات التنسيق الخارجي مع الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات بفاعلية.	42
متوسط	21	0.94	3.12	تقوم إدارة المناطق التعليمية بعمليات التنسيق الداخلي مع الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات بفاعلية.	41
متوسط		0.54	3.46	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة

نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة

الأزمات في المناطق التعليمية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري

(0.54)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية ما بين (3.78 - 3.12)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتان (44) اللتان تتصان على " تقوم إدارة المناطق التعليمية بالتعليمية بتحليل الأزمات للوقوف على أسبابها. " و (45) " تقوم إدارة المناطق التعليمية بالتنسيق مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة الأزمة. " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (42) التي تنص على " تقوم إدارة المناطق التعليمية بعمليات التنسيق الخارجي مع الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات بفاعلية. " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (41) التي تنص على " تقوم إدارة المناطق التعليمية بعمليات التنسيق الداخلي مع الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات بفاعلية. " بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.94).

3- المجال الثالث: إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الجاهزية
21	تزود المناطق التعليمية المدرسة بقيمة التمويل الذي سوف تحصل عليه، في ضوء تعليمات التمويل.	3.60	0.81	1	متوسط
19	تتابع المناطق التعليمية الانضباط المالي للمدارس.	3.52	0.68	2	متوسط

متوسط	3	0.76	3.47	تفي الموازنة المالية السنوية المقررة من الوزارة باحتياجات المدرسة المالية.	15
متوسط	3	0.76	3.47	تقوم إدارة المناطق التعليمية بإعلام المدارس بالميزانية المخصصة لها.	22
متوسط	5	0.90	3.40	تعد إدارة المناطق التعليمية الميزانية في ضوء الخطط والمخصصات المالية للمدارس .	17
متوسط	5	0.74	3.40	تسعى المناطق التعليمية إلى دعم الشراكة مع المجتمع المدني من خلال وحدة الجمعيات ومجلس أمناء الإدارة.	20
متوسط	7	0.77	3.39	تعمل المناطق التعليمية على تعبئة الموارد المحلية لتلبية احتياجات العملية التعليمية المباشرة.	16
متوسط	8	0.86	3.32	تقوم المناطق التعليمية بتقييم احتياجات المدارس من الكتب والمواد التعليمية المساندة للتعلم .	18
متوسط		0.60	3.45	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.32 - 3.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على " تزود المناطق التعليمية المدرسة بقيمة التمويل الذي سوف تحصل عليه، في ضوء تعليمات التمويل. " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (19) التي تنص على " تتابع المناطق التعليمية الانضباط المالي للمدارس. " بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.68)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على " تعمل المناطق التعليمية على تعبئة الموارد المحلية لتلبية

احتياجات العملية التعليمية المباشرة. " بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على " تقوم المناطق التعليمية بتقييم احتياجات المدارس من الكتب والمواد التعليمية المساندة للتعلم " بمتوسط حسابي(3.32) وانحراف معياري (0.86).

4- المجال الثاني: إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الجاهزية
11	تخصص المناطق التعليمية لجاناً متخصصة للكشف عن المباني المدرسية بصورة دورية.	3.63	0.79	1	متوسط
10	يتم هندسة المباني بشكل يساعد على التصرف عند حدوث ازمات	3.58	0.70	2	متوسط
9	تؤكد المناطق التعليمية على توفير مبان مدرسية مناسبة من حيث المساحة والمواصفات.	3.48	0.75	3	متوسط
12	تخصص المناطق التعليمية فريق صيانة دائماً لخدمة المباني المدرسية.	3.33	0.82	4	متوسط
13	تحدد المناطق التعليمية جزءاً من ميزانيتها السنوية لإقامة مباني مدرسية جديدة.	3.27	0.87	5	متوسط
14	تحدد المناطق التعليمية جزءاً من ميزانيتها السنوية لصيانة المباني المدرسية القائمة.	3.17	0.93	6	متوسط

متوسط	0.65	3.41	الدرجة الكلية
-------	------	------	---------------

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63 - 3.17)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على " تخصص المناطق التعليمية لجان متخصصة للكشف عن المباني المدرسية بصورة دورية " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (10) التي تنص على " يتم هندسة المباني بشكل يساعد على التصرف عند حدوث أزمات " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.70)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على " تحدد المناطق التعليمية جزءاً من ميزانيتها السنوية لإقامة مباني مدرسية جديدة. " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على " تحدد المناطق التعليمية جزءاً من ميزانيتها السنوية لصيانة المباني المدرسية القائمة. " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.93).

5- المجال الرابع: ادارة الازمات الخاصة بالكادر التعليمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال ادارة الازمات الخاصة بالكادر التعليمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الجاهزية
23	تدعم المناطق التعليمية الكوادر الوطنية في التخصصات العلمية مادياً وفنياً.	3.45	0.85	1	متوسط
24	تقدم المناطق التعليمية دورات تأهيلية للارتقاء بأداء المعلم وتحقيق النمو المهني اللازم لأدائه.	3.42	0.81	2	متوسط
27	توفر المناطق التعليمية نظام توجيه وإشرافاً تربوياً يدعم أداء المعلمين.	3.22	0.89	3	متوسط
26	تعمل المناطق التعليمية على توفير المواد والأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة للتدريس.	3.20	0.92	4	متوسط
28	تعقد المناطق التعليمية اجتماعاً خاصاً مع المعلمين لمناقشة ومتابعة أحوالهم وأوضاعهم.	3.15	0.92	5	متوسط
25	تقدم المناطق التعليمية الحوافز المعنوية والمادية للمعلم المتميز.	3.01	0.98	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.24	0.75		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات مجال إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.45 - 3.01)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على " تدعم المناطق التعليمية الكوادر الوطنية في التخصصات العلمية مادياً وفنياً. " بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (24) التي تنص على " تقدم المناطق التعليمية دورات تأهيلية للارتقاء بأداء المعلم وتحقيق النمو المهني اللازم لأدائه. " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.81)، وجاء في الرتبة

قبل الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على " تعقد المناطق التعليمية اجتماعاً خاصاً مع المعلمين لمناقشة ومتابعة أحوالهم وأوضاعهم." بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " تقدم المناطق التعليمية الحوافز المعنوية والمادية للمعلم المتميز. " بمتوسط حسابي(3.01) وانحراف معياري (0.98).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ؟

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (11) يبين النتائج.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت تبعاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات الخاصة بطلاب المدارس	ذكور	56	3.58	0.63	0.587	0.558
	إناث	76	3.51	0.59		
إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية	ذكور	56	3.38	0.66	-0.397	0.692
	إناث	76	3.43	0.66		
إدارة الأزمات الخاصة	ذكور	56	3.33	0.64	-2.012	0.046

		0.55	3.53	76	إناث	
0.421	-0.807	0.73	3.18	56	ذكور	إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي
		0.77	3.29	76	إناث	
0.984	-0.021	0.58	3.46	56	ذكور	الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية
		0.51	3.46	76	إناث	
0.641	-0.467	0.57	3.41	56	ذكور	الدرجة الكلية
		0.49	3.46	76	إناث	

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة t المحسوبة إذ بلغت (-0.467)، وبمستوى دلالة (0.641) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ≤ 0.05 في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً للجنس في أي مجال من المجالات الخمسة، إذ كانت قيم تغير دالة إحصائية.

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، والجدول (12) يبين النتائج.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية

من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.59	3.59	61	بكالوريوس	إدارة الأزمات الخاصة بطلاب المدارس
0.56	3.43	35	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.68	3.57	36	ماجستير فاعلي	
0.61	3.54	132	المجموع	
0.67	3.40	61	بكالوريوس	إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية
0.62	3.36	35	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.66	3.48	36	ماجستير فاعلي	
0.65	3.41	132	المجموع	
0.59	3.40	61	بكالوريوس	إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي
0.52	3.48	35	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.68	3.49	36	ماجستير فاعلي	
0.60	3.45	132	المجموع	
0.72	3.26	61	بكالوريوس	إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي
0.64	3.28	35	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.90	3.18	36	ماجستير فاعلي	
0.75	3.24	132	المجموع	
0.59	3.52	61	بكالوريوس	الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية
0.46	3.47	35	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.52	3.35	36	ماجستير فاعلي	
0.54	3.46	132	Total	
0.55	3.47	61	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.46	3.43	35	بكالوريوس+دبلوم عال	

0.55	3.40	36	ماجستير فاعلى
0.53	3.44	132	المجموع

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، إذ حصل أصحاب الفئة بكالوريوس على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.47)، يليهم اصحاب الفئة بكالوريوس+دبلوم عال إذ بلغ (3.43)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة ماجستير فاعلى إذ بلغ (3.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات الخاصة بطلاب المدارس	بين المجموعات	0.641	2	0.32	0.872	0.421
	داخل المجموعات	47.401	129	0.367		
	المجموع	48.041	131			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.289	2	0.145	0.335	0.716

		0.432	129	55.678	داخل المجموعات	
			131	55.967	المجموع	
0.750	0.289	0.104	2	0.207	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		0.359	129	46.268	داخل المجموعات	الخاصة بالتمويل
			131	46.475	المجموع	والدعم المالي
0.831	0.186	0.105	2	0.211	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		0.568	129	73.248	داخل المجموعات	الخاصة بالكادر
			131	73.459	المجموع	التعليمي
0.323	1.14	0.33	2	0.66	بين المجموعات	الإجراءات الإدارية
		0.29	129	37.352	داخل المجموعات	المتبعة لإدارة الأزمات
			131	38.012	المجموع	في المناطق التعليمية
0.845	0.169	0.047	2	0.094	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.28	129	36.094	داخل المجموعات	
			131	36.189	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

($\alpha \leq$) في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.169)، وبمستوى دلالة (0.845) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (0.05 \leq) في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

3- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة ، والجدول (14) يبين النتائج.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.58	54	1- أقل من 5 سنوات	إدارة الأزمات الخاصة بطلاب المدارس
0.67	25	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.60	53	10 سنوات فاكثر	
0.61	132	المجموع	
0.64	54	1- أقل من 5 سنوات	إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية
0.64	25	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.69	53	10 سنوات فاكثر	
0.65	132	المجموع	
0.61	54	1- أقل من 5 سنوات	إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي
0.52	25	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.63	53	10 سنوات فاكثر	
0.60	132	المجموع	
0.71	54	1- أقل من 5 سنوات	إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي
0.82	25	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.77	53	10 سنوات فاكثر	
0.75	132	المجموع	
0.55	54	1- أقل من 5 سنوات	الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية
0.56	25	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.52	53	10 سنوات فاكثر	
0.54	132	المجموع	

0.51	3.47	54	1- أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.54	3.44	25	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.54	3.41	53	10 سنوات فأكثر	
0.53	3.44	132	المجموع	

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب الفئة 1- أقل من 5 سنوات على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.47)، يليهم أصحاب الفئة 5 سنوات - أقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.44)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر إذ بلغ (3.41)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات الخاصة بطلاب المدارس	بين المجموعات	0.198	2	0.099	0.268	0.766
	داخل المجموعات	47.843	129	0.371		
	المجموع	48.041	131			
إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية	بين المجموعات	0.111	2	0.055	0.128	0.88
	داخل المجموعات	55.856	129	0.433		
	المجموع	55.967	131			

0.894	0.112	0.04	2	0.08	بين المجموعات	إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي
		0.36	129	46.394	داخل المجموعات	
			131	46.475	المجموع	
0.886	0.121	0.069	2	0.138	بين المجموعات	إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي
		0.568	129	73.321	داخل المجموعات	
			131	73.459	المجموع	
0.613	0.491	0.144	2	0.287	بين المجموعات	الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية
		0.292	129	37.725	داخل المجموعات	
			131	38.012	المجموع	
0.824	0.194	0.054	2	0.108	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.28	129	36.08	داخل المجموعات	
			131	36.189	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

($\alpha \leq$) في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.194)،

وبمستوى دلالة (0.824) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(≤ 0.05) في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الجاهزة لإدارة

الأزمات التربوية في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت؟

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة

نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44)

وانحراف معياري (0.53)، وجاءت جميع المجالات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية ما بين (3.24 - 3.54)، وجاء "المجال الأول: " إدارة الأزمات الخاصة بطلاب المدارس "

بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.61)، وجاء في الرتبة الثانية "المجال

الخامس: الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية " بمتوسط حسابي (3.46)

وانحراف معياري (0.54)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة " المجال الثاني: إدارة الأزمات الخاصة

بالمباني المدرسية " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.65)، وجاء في الرتبة الأخيرة "

المجال الرابع: إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي " بمتوسط حسابي(3.24) وانحراف معياري (0.75).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض الأزمات التربوية في المدارس الثانوية في دولة الكويت كان ظهورها نتيجة لما ينتاب هذا العصر من تطور وتغير سريع يتمثل في ظاهرة الغزو الثقافي من خلال التفجر المعرفي الذي واكبه تطور تكنولوجي وثورة اتصالات بتقنية عالية جعلت من نقشيه وانتشاره أسرع من أن تتمكن مؤسسات المجتمع أن تواكبه أو تسيطر على نتائجه. ونتيجة لثورة الاتصالات وما أتاحتها من انفتاح كان للعولمة الثقافية دور كبير في التأثير على الأجيال الناشئة. ويتمثل ذلك في التعامل مع شبكة الانترنت، أو مشاهدة أفلام عنف وبرامج ذات طابع لا يتناسب مع قيم المجتمع العربي المسلم مما انعكس على سلوك الطلاب وممارساتهم في داخل مدارسهم.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى غياب الرقابة المتواصلة من الأهل نحو أبنائهم في ظل هذا الانفتاح السائد من الإنترنت والمحطات الفضائية مما يجعل أثر الانفتاح أكثر فعالية وأثر في سلوكهم لغياب التوجيهات والإرشادات التي كان من الممكن أن تضع ممارسات هذا الجيل مع الانفتاح وفق الإطار الذي يجعله في الاتجاه الإيجابي الداعم نحو التطور والتقدم، وليس السلبي العكسي الذي يعزز الأزمات في مدارسهم.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى غياب التعاون بين مديري المدارس حول وقوع الأزمات وتحليل هذه الأزمات وجمع المعلومات المشتركة حولها. وقد تعزى أيضاً إلى ضعف استخدام الأساليب الإدارية التربوية الحديثة لمعالجة الأزمات التربوية وغياب التعاون بين المديرين والمعلمين للتكاتف على حل الأزمات ومواجهتها.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى نقص الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية التي تؤهلهم لمواكبة الفكر الإداري الحديث حول إدارة الأزمات بشكل عام، وإدارة الأزمات التربوية بشكل خاص، التي تصقل مهاراتهم لإدائهم للأزمات من خلال وضع خطط استراتيجية تتصدى لمستجدات الأمور ومحدثاتها المتسارعة التغير والتطور في هذا العصر الذي من أهم ملامحه سرعة التغير والتطور، لذا لا بد من مواكبة النمو المهني للقائمين على العملية الإدارية في المؤسسات التربوية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الزلفي (2011) التي أظهرت نتائجها أن أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة نوفلد ونوغاز (Schonfeld & Newgass, 2000) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الجاهزية لمواجهة الأزمات في المدارس عينة الدراسة كانت متوسطة. وتتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة أدمز وكريستوز (Adams & Kritsonis, 2006) التي أظهرت أن المدارس التي سبق وأن واجهت أزمات أبدت تجاوباً بأهمية وجود خطط لإدارة الأزمات وأن يتم التفاعل معها بفاعلية من قبل المعلمين. وتتفق كذلك مع دراسة جاني (Gainey, 2009) التي أظهرت نتائجها أن إدارة الأزمات الناجحة تحتاج إلى قيادة مدرسية فعالة. وإن بعض مناطق المدارس قد خطت خطوات واسعة في الاستعداد لمواجهة الأزمات، في حين أن بعضاً من المدارس لا يزال بحاجة إلى وضع خطط شاملة لمواجهتها. وأظهرت أهمية دور القادة التربويين في ضمان جاهزية المدارس والمناطق التي تقع فيها هذه المدارس. وتتفق كذلك مع دراسة الألفي (2003). كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية. وأظهرت اقتصار جهود وزارة التربية والتعليم في التعامل مع أزمات التعليم على مجموعة أزمات بعضها يوجد اعترافاً رسمياً مععلن بها.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

1- متغير الجنس:

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (-0.467)، وبمستوى دلالة (0.641) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً للجنس في أي مجال من المجالات الخمسة، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن متطلبات التوظيف في منصب مدير أو مديرة هي متطلبات واحدة لا تختلف باختلاف الجنس، وكذلك التأهيل التربوي الذي يخضع إليه مديرو المدارس الثانوية لا يختلف باختلاف الجنس، والدورات التدريبية التي تقيمها الوزارة لإدارات المدارس الثانوية يخضع لها كل من المديرين والمديرات للمدارس الثانوية على حد سواء. وكذلك عندما تطرح المنطقة التعليمية أي خطط تنموية من شأنها دعم التطوير الإداري في ميدان الأزمات التربوية، فإن جميع مديري المدارس يسبغون وفق هذه الخطى بغض النظر عن جنس المدير ذكر أو أنثى، وكذلك المساقات

الجامعية التي تدرس للطلبة في الجامعات التي يتخرج منها مديري المدارس لا تختلف باختلاف الجنس، مما يبرر وضوح تجانس الأداء والمهارات بين المديرين والمديرات وعدم اختلافها باختلاف الجنس.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الألفي (2003) التي أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية تعزى لمتغير الجنس.

2- متغير المؤهل العلمي

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.169)، وبمستوى دلالة (0.845) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى أن التعامل مع الأزمات ومواجهتها لإدارتها وحلها لا يرتبط بالمؤهل العلمي، إذ يستدعي ذلك التعايش مع أحوال وظروف الطلبة، ومواكبة المستجدات في المجتمع من أحداث وتطورات، وذلك بتوفير ما تحتاجه البيئة التربوية من متطلبات أكاديمية منهجية، ومتطلبات الخدمات الطلابية، والنشاطات اللامنهجية والاجتماعية والثقافية .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهني (2010) التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى للمؤهل العلمي.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزلفي (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير مبررة ذلك أن السبب قد يعود في ذلك إلى أن مديري المدارس ذوي المؤهل الأعلى بحكم المعارف والمعلومات التي اكتسبوها أثناء دراستهم، خاصة إذا كان مجال دراستهم في مجال الإدارة التربوية والتخطيط كان لديهم وعي وإدراك أفضل بطبيعة الخطوات والإجراءات الواجب اتخاذها قبل وبعد وأثناء الأزمة.

3- متغير الخبرة

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.194)، وبمستوى دلالة (0.824) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الأزمات لا ترتبط بالزمن الذي يقضيه المدير في منصبه بل تحتاج إلى فكر إداري متجدد، يواكب معطيات المجتمع ومتغيراته، على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة لجميع عناصر العملية التربوية من مراقبة جودة التعليم، ومتابعة أداء المعلمين، ويتطلب ذلك الاستعداد لمواجهة الأزمات وإدارتها من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط الواقعية والشاملة، وتحمل المسؤولية والقدرة على تلقي الصدمات، والمهارات في تفسير وتحليل المواقف، وكذا المعلومات المتاحة والاستعداد لمواجهة الأزمة والمهارة في تشخيص مسبباتها، والمهارة في خلق بدائل جديدة وحلول مجدية . ويمكن تفسير ذلك أيضاً أن مديري المدارس الثانوية

يدركون أهمية التطوير الإداري في مجال إدارة الأزمات، ودوره الفاعل في دعم قيادتهم لمواجهة هذه الأزمات، مما يدفعهم للعمل على الاهتمام بهذا التطوير وتهيئة الأسباب الكامنة وراء تحقيقه من بداية عهدهم بالإدارة بغض النظر عن امتداد سنوات للعمل قديماً.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهني (2010) التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى لمتغير خبرة مدير المدرسة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الزلفي (2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس تعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح مديري المدارس الذين خبرتهم أكثر من (15) سنة على جميع مستويات الخبرة الأخرى. ويبرر ذلك الباحث أن السبب قد يعود في ذلك إلى أن مديري المدارس ذوي الخبرة العالية بحكم الخبرات التي اكتسبوها والتجارب التي مرت بهم كانوا أقدر على تقدير دور مديري المدارس في التعامل مع الأزمات قبل وبعد وأثناء حدوثها، حيث إنهم بحكم الممارسة الطويلة للإدارة أصبح لديهم القدرة على تحديد واقع الأزمات وطرق حلها والتعامل معها، وبالتالي تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

وتختلف كذلك مع دراسة (اليحيوي، 2006) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية ولصالح المديرات الأكثر خبرة.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، هذه بعض التوصيات:

- أفادت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كانت متوسطةً، وبالتالي يوصي الباحث وضع خطط استراتيجية من قبل المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية ومواجهتها من شأنها تقديم تصور واضح للأزمات وطرق حلها، للمساهمة في رفع مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات .
- إجراء دورات التدريبية للإداريين في المناطق التعليمية، ولمديري المدارس الثانوية لترتقي بمستوى أدائهم في التعامل مع الأزمات التربوية والتصدي لها لاقتلاعها من جذورها.
- تعزيز المسابقات الجامعية الخاصة بقسم الإدارة التربوية بمسابقات خاصة حول إدارة الأزمات بشكل عام، وإدارة الأزمات التربوية بشكل خاص.
- تشجيع المناطق التعليمية لمديري المدارس على ابتكار أساليب متطورة وحديثة وتقديم حلول إبداعية من شأنها حل الأزمات حال وقوعها.
- إقامة المؤتمرات والمنتديات الثقافية المشتركة بين جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت لمناقشة واقع الأزمات التربوية في المدارس، وطرح الاتجاهات التربوية الحديثة في حل هذه الأزمات ومدى ملاءمة تطبيقها في الواقع التربوي.
- تقليل الفجوة ما بين المخططين للإدارة التربوية في المناطق التعليمية والمنفذين لهذه الخطط في الإدارات المدرسية بإيجاد قنوات اتصال فعالة ومستمرة بينهم.
- تصميم قاعدة بيانات مركزية مشتركة للإدارات المدرسية، لتمكينها من طرح الأزمات التربوية التي تعاني منها المدارس وتبادل المعلومات والخبرات والإجراءات المتبعة في التصدي لها مع ضمان تفعيلها وتحديثها.

- إجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات المدرسية في بعض المدارس، وذلك لتهيئة العاملين في المدرسة في حالة وقوع أزمات حقيقية.

الاقتراحات :

- إجراء دراسات حول إدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

- إجراء دراسات حول إدارة الأزمات التربوية في مراحل أخرى غير المرحلة الثانوية التي تم تناولها في الدراسة الحالية، مثل المرحلة الأساسية، أو المرحلة المتوسطة.

- إجراء دراسات حول إدارة الأزمات التربوية تستخدم المقابلات الشخصية أداةً لجمع البيانات، وذلك محاولة لملامسة هذه الأزمات بواقعيتها في المدارس والتوصل إلى بيانات وتفاصيل دقيقة من شأنها دعم حل هذه الأزمات.

- إجراء دراسة تهدف إلى تحليل أسباب هذه الأزمات من وجهة نظر أطراف متعددة (مديري المدارس، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور).

المراجع

المراجع العربية:

آل سعود، خالد (2006) . اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، الرياض:مؤسسة الجريسي للتوزيع

والإعلان.

أحمد، إبراهيم أحمد (2000). إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، الإسكندرية: المكتب العلمي

للكمبيوتر والنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد إبراهيم (2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي.

أبو خليل، محمد إبراهيم (2001)، موقف مديري مدارس التعليم الأساسية مع بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مجلة مستقبل التربية العربية، م2-ع21، 21-61.

الألفي، أشرف (2003). إدارة أزمات التعليم في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.

البراهمية، محمد إبراهيم (2009). الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة وكيفية إدارتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

بطاح، أحمد (2006) . قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الجندي، عادل (2002) . الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي: رؤية معاصرة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الجهني، عبد الله مسعود (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

حافظ، هنداوي (1994). إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين

شمس، مصر.

حمدونة، حسام محمود (2006) . ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في

محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

حواش، جمال (2005) . التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة: مع تطبيقات علمية، القاهرة:

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

الخصيري ، محسن أحمد (2003). إدارة الأزمات، القاهرة: مجموعة النيل العربية .

دهيش ، خالد والشلاش ، عبد الرحمن ورضوان ، سامي (2009) . الإدارة والتخطيط

التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.

الرميضي، أنور رغيان (2008). الأزمات التربوية في المدارس الثانوية في دولة الكويت والطرق

المستخدمة في حلها من وجهة نظر مديري هذه المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

الزلفي، وافي بن صالح (2011). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي

بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة

العربية السعودية.

سالم، محمد (2005) . إدارة الأزمات والكوارث: بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، القاهرة:

عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.

الشعلان، فهد (2002) . إدارة الأزمات: الأسس المراحل الآليات، الرياض: مكتبة الملك فهد

الوطنية.

الشمري، فهديد (2003) . المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

العمري، محمد (2002) . إدارة الأزمات، مجلة كلية الملك عبد العزيز الحربية. العدد(43)، ص 137.

الغامدي، منى بنت مستور (2007) . الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

كامل، عبد الوهاب (2003) . إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي المعلوماتي، القاهرة: دار النهضة المصرية.

الكبيسي، عامر (2002) . ماهية الأزمات الإدارية وخصائصه، الأمن والحياة. السنة (21)، العدد (238)، ص 34.

مصطفى، يوسف (2005) . الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.
المعاينة، عبد العزيز (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار الحامد.

ملائكة، عبد العزيز (2007). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة "مع قراءات من المنظور الإسلامي"، جدة: دار العلم.

مهنا، محمد (2004) . إدارة الأزمات "قراءة في المنهج"، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

الموسى، ناهد بنت عبد الله (2006). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض،

"تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

نصر، عبد العزيز (2002). نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على

إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.

الهزايمة، وصفي حسن (2004). القيادة وإدارة الأزمات التربوية، عمان: عالم الكتب الحديثة.

هلال، محمد عبد الغنى (2007). مهارات إدارة الأزمات التربوية، القاهرة: مركز تطوير الأداء

والتنمية.

اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة

المنورة، مجلة العلوم التربوية، ع ١٨ ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

المراجع الأجنبية:

- Adams, C. & Kritsonis, W. (2006). An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications, **National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student Research**, 1 (1): 1-7.
- Bisland, B. (2009). The Face and Voice of the Democratic State: Elementary Teachers in a Time of Crisis, **Paper presentation at the American Educational Research Association Annual Convention San Francisco, CA.**
- Everett, S.(1991)."Crisis Management in School", Master of Education Requirements, Colorado State University, **ERIC**, ED 334491,CG 023506.
- Gainey, B. (2009). Crisis Management's New Role in Educational Settings, **Crisis Management's New Role**, 8 (6): 267- 274
- Graveline, M. (2003).” **Teacher self-efficacy amanaging a of school crisis**”. P.H.D. reistricted copy right, university Hartford, London.
- Gullatt, D. & long, D. (1996) “What are the Attributes and Duties of the School Crisis Intervention Team?” **NASSP Bulletin**, vol. (80), n, (580), **National Association Secondary School Principals**, VA, U.S.A. ,pp.104-113.
- Hoheisel,C. (2005). **Crisis Management Preparation in School couseling Master's degree Programs**. P .H.D undistributed, university of Kansas.

- Lehmuller, Pierre & Switzer, Anna. (2002). September 11: An Elementary School at Ground Zero, **Principal**, 81, 52-54.
- Macneil , W. & Topping, K. (2007) **Crisis Management in Schools: Evidence - based Postventio**: <http://www.literacy.unisa.edu.au/jee/Issue7.htm>.
- 8 / 8 / 2011
- Muro , J . & Kottman , T . (1995) **Guidance and counseling in the Elementary and Middle schools : A Practical Approach** , WCB . Brown & Bench mark Publishers , Madison , Iowa .
- Murphy, P. 1996. Chaos theory as a model for managing issues and crises. **Public Relations Review**, 22 (2): 95–113.
- Schonfeld, D. & Newgass, S. (2000). School Crisis Preparation and Response, **paper presented at the annual meeting of the national association of elementary school principals**. New Orleans.
- wheeler, G. (2001). Crisis management training needs perceptions of Virginia Principals' (P,H.D. distributrd, university of Virginia, U.S.A.

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

عمادة الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتورالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية بعنوان: " مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت". ولجمع البيانات اللازمة، وتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة، والتي تتضمن قسمين: القسم الأول : الإجابة عن البيانات الأولية اللازمة لأغراض البحث.

التعديل المقترح	مدى انتمائها للمجال الذي تقيسه	وضوح الفقرة	3
-----------------	--------------------------------	-------------	---

القسم الثاني : فقرات الاستبانة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، غير موجودة)، ونظراً لما تمتعون به من خبرة ودراية في هذا الميدان، أرجو من سعادتكم إبداء رأيكم في فقرات الاستبانة من حيث وضوحها وسلامتها اللغوية، وانتمائها للمجال الذي تقيسه، ولكم جزيل شكري واحترامي.

الباحث

منصور المطيري

واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
المجال الأول : إدارة الأزمات الخاصة بطلبة المدارس.					
				1	توفر المناطق التعليمية مرشدين إجتماعيين في المدارس.
				2	توفر المناطق التعليمية ندوات ومحاضرات ثقافية لتوعية وإرشاد الطلبة.
				3	تقوم المناطق التعليمية بدراسات تحليلية لمشكلات الطلبة.
				4	تقوم المناطق التعليمية بالتنسيق مع مؤسسات اجتماعية ذات علاقة لمواجهة الأزمات.
				5	اللوائح والتعليمات الصادرة من المناطق التعليمية بشأن غياب الطلبة غير صارمة.
				6	اللوائح والتعليمات الصادرة من المناطق التعليمية بشأن المشكلات السلوكية الخاصة بالطلبة غير صارمة.

21	الأخصائيات والأطباء لطاقات التعليم اللغوية المنهجية في ضوء			
8	تطوير طموح الطرق التعليمية المرونة للمداهيلية للمعلمين في			
22	التغير في المناهج التعليمية في ظل متطلبات المدارس من			
9	تطوير المناهج التعليمية في ظل متطلبات المجتمع من			
23	التطوير المناهج التعليمية في ظل متطلبات المدارس من			
10	التطوير المناهج التعليمية في ظل متطلبات المدارس من			
24	التطوير المناهج التعليمية في ظل متطلبات المدارس من			
25	تعمل إدارة المناطق التعليمية على الحد من تضخم الجهاز الإداري والاقتصاص على التعيينات الضرورية.			
المجال الثاني	المناطق الأحيائية الخاصة بالتمويل مع التدريس			
	المدني من خلال وحدة الجمعيات ومجلس أمناء			
11	التأثير للمناطق التعليمية مباني مدرسية مناسبة من			
27	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
12	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
28	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
13	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
14	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
15	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
30	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
المجال الرابع: إدارة الأزمات الخاصة بالكادر التعليمي.				
31	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
32	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
المجال الثالث	مديرية إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي			
33	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
19	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
34	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
35	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			
36	تطوير المناطق التعليمية في ظل متطلبات التمويل الذي			

				51	للموظفين إدارة المناطق التعليمية الإمكانات البشرية
				37	تلقني تلزم الطرق الجيدة للابتداء على توفير المواد والأجهزة
				52	والفرسان التعليمي للأنشطة للتدريب على الإمكانات الفنية التي
				38	تقوم المناطق التعليمية نظام توجيه وإشراف تربوي يدعم
				53	أداء المعلمين المناطق التعليمية أنماط إدارية تساعد على
				39	تعقد المناطق التعليمية اجتماع خاص مع المعلمين لمناقشة
				54	ومتابعة أحوالهم وتوضيحهم في المناطق التعليمية
				40	تساعد بنية الهيكل التعليمي في المناطق التعليمية
				40	تدعم المناطق التعليمية المرافق الداعمة لعملية التعلم من
				55	مكتبات ومخبر الآلات
				55	توفر إدارة المناطق التعليمية برامج تدريبية
					للموظفين لإدارة الأزمات
					المجال الخامس: الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية.
				56	تقوم إدارة المناطق التعليمية بعمليات التنسيق الداخلي
					مع الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات بفاعلية
				41	تعمل إدارة المناطق التعليمية على حصر أسباب
				41	تقوم إدارة المناطق التعليمية بعمليات التنسيق
					الأزمات
				42	تعمل إدارة المناطق التعليمية على التخطيط للحد من
					تفاعل الأزمات
				58	تعمل على الإجراءات المنفذة من قبل إدارة المناطق
				43	تعمل إدارة المناطق التعليمية مع الأزمات بمنهجية
					التعليمية
				59	محددة على اختلاف الأزمات، المتبعة في المناطق
				44	تتبع إدارة المناطق التعليمية بنصير مؤشرات وقوع
					الأزمات
				60	تقوم إدارة المناطق التعليمية بتحليل الأزمات للوقوف
				45	تعمل إدارة المناطق التعليمية لتعرف مؤشرات
					على أسبابها
				61	حدوث الأزمات من خلال التعرف على العوامل
					تقوم إدارة المناطق التعليمية بالتنسيق مع المؤسسات
					الداخلية والخارجية المؤثرة في بيئة العمل.
				46	تعمل إدارة المناطق التعليمية على تأهيل الكادر
					الوظيفي لتنمية قدراتهم على تحليل مؤشرات حدوث
				62	للتأثير في إدارة المناطق التعليمية بالتنسيق مع خبراء من
				47	للمعلمين والقيادات في المناطق التعليمية على تنفيذها وفق عمل
				63	تنوع الإجراءات الصادرة عن الإدارة التعليمية واتخاذ
				48	توفر الإدارة المناطق التعليمية الأزمات مع التأهيل للموظفين
				64	للموظفين على اتخاذ الإجراءات الوقائية للموظفين
				49	للأزمات في الاتصال مع تلاكوا لاجتيا المعلومات المتوفرة
				65	توفر الإدارات التعليمية لتوفير المعلومات والكفاءات
					والأخصائيين والتعاون مع الإدارات ذات الصلة في الوقت
					المناسب في الأزمات.
				50	توفر إدارة المناطق التعليمية الإمكانات المادية
					التي تلزم لمواجهة الأزمات.

الملحق (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المدير المحترم

المديرة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن إدارات المدارس تواجه العديد من الأزمات التربوية ويقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول " مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. ويسر الباحث أن يضع بين أيديكم الاستبانة التي تم اعتمادها لجمع البيانات اللازمة للدراسة والتي تتضمن (49) فقرة، آملاً منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بمطلق السرية، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث
منصور المطيري

أولاً: البيانات الأولية:

من فضلك ضع إشارة (✓) أمام المعلومات التي تنطبق عليك:
المؤهل العلمي:

بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالٍ

ماجستير فما فوق

الجنس:

ذكر

أنثى

سنوات الخبرة:

من (1- أقل من 5 سنوات)

من (5- أقل من 10 سنوات)

من (10) سنوات فما فوق

درجة الاستجابة	الفقرة	٧
----------------	--------	---

مستوي القياس

غير موجود	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جدا

غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً		
المجال الأول : إدارة الأزمات الخاصة بطلبة المدارس.						
					1	توفر المناطق التعليمية مرشدين نفسيين في المدارس.
					2	توفر المناطق التعليمية ندوات ومحاضرات ثقافية لتوعية الطلبة وإرشادهم.
					3	تقوم المناطق التعليمية بدراسات تحليلية لمشكلات الطلبة.
					4	تقوم المناطق التعليمية بالتنسيق مع مؤسسات اجتماعية ذات علاقة لمواجهة الأزمات.
					5	تعمل المناطق التعليمية على تطبيق اللوائح والتعليمات الصارمة بشأن غياب الطلبة.
					6	تعمل المناطق التعليمية على تطبيق اللوائح والتعليمات الصارمة بشأن المشكلات السلوكية للطلبة.
					7	توفر المناطق التعليمية دورات تأهيلية للمعلمين في الإرشاد والتوجيه النفسي للطلبة.
					8	تعقد المناطق التعليمية اجتماعات مع مديري المدارس لمناقشة مشكلات الطلبة ومتابعتها.
المجال الثاني: إدارة الأزمات الخاصة بالمباني المدرسية.						
					9	تؤكد المناطق التعليمية على توفير مبان مدرسية مناسبة من حيث المساحة والمواصفات.
					10	يتم هندسة المباني بشكل يساعد على التصرف عند حدوث أزمات

					28	تغذض المناطق التي أطلقتها التعليم لخطن متغ للمعطي الكفاية ومن المتأخر الهدر وأيضاً بعمرة دورية.
المجال الخامس: الإجراءات الإدارية المتبعة لإدارة الأزمات في المناطق التعليمية.						
					29	التهنيزي والموقر للمناطق التعليمية برصد مؤشرات وقوع
					13	تأثيرها المتواظف والتعليمية جزءاً من ميزانيتها السنوية
					30	إتقلمق مبدانية للمناطق التعليمية على حصر أسباب
					14	تأثيرها المتواظف التعليمية جزءاً من ميزانيتها السنوية
					31	تعميلاً في الوقت الذي لا يطاق للتعليم قبل التخطيط للحد من
المجال الثالث: إدارة الأزمات الخاصة بالتمويل والدعم المالي.						
					33	تفقي للموارد في المناطق التعليمية مع الأزمات المتوقعة
					36	تعمل المناطق المتناظف التعليمية على تعزيز الكفاية
					17	للإيضاح في تلبية قلوبهم التعليمية بالمشروبات حدوث
					34	للأزمات المتواظف التعليمية الميزانية في ضوء
					18	تعمل المناطق التعليمية على تشكيل فرق عمل
					35	تقوم على المناطق التعليمية على الحد من
					19	لتخصيص الموارد المالية المتاحة للمعلومات المتوفرة
					20	فتنوع المناطق التعليمية في عملها التعليمي الكمي
					36	فدلت على المناطق التعليمية إلى دعم الشراكة مع المجتمع
					37	توفرني إمارة المناطق التعليمية الإمكانات المتاحة
					38	ولا في نسبة التي تلزم لمواجهة الأزمات.
					37	تتوفر المناطق التعليمية التعليمية التي يمكن التمسك بالذرية
					38	للتوفيق لتزويد على أهمية الأزمات التعليمية التمول.
					39	تستخدم في المنطقة التعليمية لإدارة العمل على
					40	بملاجه في الامتصاصات لها.
المجال الرابع: بنسب الأزمات المتناظف في المناطق التعليمية.						
					23	تدعم المناطق التعليمية الكوادر الوطنية في التخصصات
					40	الطويق ما يدل في المناطق التعليمية برامج تدريبية
					24	تقوم الطيق في الأزمات لتأهيلية للارتقاء بأداء المعلم
					41	وتقوم في النمو للمناطق التعليمية بالتنسيق الداخلي
					25	تقوم المناطق التعليمية في التوافق المعنوية والتأهيلية للمعلم
					42	للتقويم إدارة المناطق التعليمية بعمليات التنسيق
					26	تعمل على المنطق للتعليمية في العمل مع الأزمات
					43	والمناطق التعليمية اللازمة للتدريس.
					43	توفر المناطق التعليمية نظام إخراج المشرف في العمل بدعم
						أداء المعلمين أثناء الأزمات بالمرونة والوضوح.

					44	تقوم إدارة المناطق التعليمية بتحليل الأزمات للوقوف على أسبابها.
					45	تقوم إدارة المناطق التعليمية بالتنسيق مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة الأزمة.
					46	تقوم إدارة المناطق التعليمية بالتنسيق مع خبراء من المجتمع المحلي ذات علاقة لمواجهة الأزمات.
					47	تتصف إدارة المناطق التعليمية بالمرونة في اتخاذ القرارات الخاصة بمواجهة الأزمة عند حدوثها.
					48	توفر إدارة المناطق التعليمية حوافز مادية للموظفين الأكفاء في التعامل مع الأزمات.
					49	توفر إدارة المناطق التعليمية حوافز معنوية للموظفين الأكفاء في التعامل مع الأزمات.

الملحق (3)

قائمة محكمي أداة الدراسة

قائمة محكمي أداة الدراسة

التخصص	الإسم
الإدارة والتخطيط التربوي جامعة الكويت	الأستاذ الدكتور أحمد البستان
مناهج وطرق التدريس جامعة الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور جودت المساعيد
إدارة تربوية جامعة الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي
إدارة تربوية جامعة الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور كمال دواني
إدارة تربوية جامعة الكويت	الأستاذ الدكتور جيلالي ابو حمامة
إدارة تربوية جامعة الكويت	الأستاذ الدكتور علي اسعد وطفة
أصول تربية جامعة الكويت	الدكتور صالح الراشد
أصول تربية جامعة الكويت	الدكتور غازي خليفة
أصول التربية جامعة الكويت	الدكتور صالح الراشد
إدارة تربوية جامعة الشرق الأوسط	الدكتور عباس الشريفي
مناهج وطرق التدريس جامعة الشرق الأوسط	الدكتور ملفي المطيري

الملحق (4)

كتاب تسهيل من جامعة الشرق الأوسط

كتاب تسهيل من جامعة الشرق الأوسط

MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date: _____ تاريخ: 2011/11/2

Number: _____ مكتب الرئيس الجامعة President's Office رقم: 8451/1/2

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
- الكويت -

تحية طيبة وبعد،

نرجو أن نقل إلى سياتكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن منصور مطح المطوي/ كويتي الجنسية، يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان "استوى جاهزية المنطق التنظيمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر خبراء المدارس الثانوية في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيجاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق البحث في المدارس الثانوية في دولة الكويت والنصود هذه الدراسة وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، علماً بأن أداة البحث ذات علاقة برفقة مع هذا الطلب.

وإننا إذا تشكر سياتكم على كل تعاون وانضمام تقصونه في هذا الشأن، نرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي يحصل عليها الباحث مستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا سياتكم بقبول فائق التقدير والاحترام،

رئيس الجامعة

المختوم طاب التصريح



مسئول
- نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية -

هاتف: 02962224-02962225 فاكس: 02962224-02962225 ج.ب. 301 عمارة 1001 - الكويت - جامعة الشرق الأوسط - meup@meu.edu.jo