



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

" إدارة الأزمة التربوية في وزارة
التربية والتعليم العالي الكويتية في
ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر
العاملين فيها: تصوّر مقترح "

إعداد

د / امثال حمد العريفان

وزارة التربية - الكويت

{ المجلد السابع والثلاثون - العدد الثالث - مارس ٢٠٢١ م }

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

في ظل المستجدات الأخيرة التي طرأت على العالم اليوم، والتحديات التي تعيق تحقيق أهدافه وتطبيق تصوراته وغاياته؛ نجد أن التحديات المختلفة التي تواجهها الدول سببت توقف للجانب المعيشي والاقتصادي فيها أما التحدي الأكبر يتمركز في مدى فعالية سير العملية التعليمية والتربوية في الدول بمختلف أيدولوجياتها وتوجهاتها؛ حيث أدى ظهور فايروس (Covid-19) المستجد إلى تغيير عدة خطط تعليمية على مستوى دول العالم والمستوى المحلي، والذي استوجب وجود عمليات لإدارة الأزمة الحديثة من قِبَل المراكز التعليمية والتربوية، وتوافر الخطط التعليمية المساندة. لقياس واقع إدارة الأزمة التربوية في ظل فايروس (Covid-19) ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ والذي يقوم بقراءة الواقع وقياسه، ثم تقديم الحلول المناسبة والتصورات الملائمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ منها: أن أداء وزارة التربية والتعليم العالي الحالية أثناء الأزمة أتت بدرجة متوسطة من قِبَل العاملين في الهيئة التعليمية والتدريسية للوزارة. وقدمت الباحثة عدة توصيات؛ أهمها: تدريب وتنمية المراكز والمستويات الوظيفية المختلفة بوزارة التربية والتعليم العالي الكويتية على أساليب إدارة الأزمات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، جائحة (Covid-19)، وزارة التربية والتعليم الكويتية

Abstract

In light of the recent developments that have occurred in the world today, and the challenges that hinder the achievement of its goals and the implementation of its perceptions and goals; we find that the biggest challenge lies in the effective functioning of the educational process in countries with their various ideologies and goals. The emergence of the novel Covid-19 pandemic has led to changing several educational plans at the global level and the local level. This has necessitated the existence of modern crisis management processes by educational centers, and the availability of supporting educational plans. To measure the reality of managing the educational crisis in light of Covid-19 pandemic, the researcher uses the descriptive approach which reads the reality and measures it, then provides appropriate solutions and appropriate perceptions. A questionnaire consisting of two areas was used, the first area being the general performance of the Ministry of Higher Education in facing crises before they occur, and the second being the general performance of the Ministry of Higher Education in facing crises as soon as they arise. The study sample consisted of 432 of employees in the educational and teaching bodies in the Kuwaiti public, private and higher education institutions, who were chosen randomly. The study reached several results, including that the current performance of the Ministry of Higher Education during the crisis was average based on the views of the of educational and teaching staff. The study also showed that there are no differences arising due to differences in job positions and administrative sectors in the employee estimates of the role of the Ministry of Higher education regarding the Ministry's role in managing the current Covid-19 crisis. The researcher made several recommendations, the most important of which are training and training of staff in various job positions in the Ministry on the various methods for crisis management.

Key Words: Crisis Management, (Covid-19) Pandemic, Education, Education, Kuwait.

المقدمة

إن ظهور فايروس (Covid-19) المستجد على العالم اليوم أدى إلى ظهور التحديات الكثيرة والعوائق العميقة أمام سير الأعمال والخدمات على شكلها الطبيعي في جميع القطاعات الحيوية في دول العالم، والذي أحدث عدة آثار اقتصادية؛ منها ما يختص بعمليات الاستيراد والتصدير العالمية، وعدة آثار اجتماعية أهمها العزل الاجتماعي والمشاكل الأسرية، وقلة تحقيق المسؤولية الاجتماعية من قِبَل الأفراد والشركات، وعدة آثار صحية؛ منها: ارتفاع عدد الوفيات في العالم، ونسبة العدوى، وتفشي الوباء، وما سيترتب على كل ما سبق من تغييرات جذرية في مفهوم العولمة المعاصر وأبعادها المختلفة.

إن فكرة الأزمات لم تكن يوماً فكرة مفاجأة، بل هي فكرة أصيلة داخل المؤسسات ووليدة الحدوث ما دامت المنظمات قائمة، فكما أشار عمّا سبق لأكلّ من (إيان متروف وغس أناغوس، 2011) "باختصار لم تُعدّ الأزمات معلّماً شاداً أو نادراً أو عشوائياً في مجتمع العصر الحديث، ولكنها جزءٌ من نسيج المجتمع المعاصر. وجميعنا في كل مكان نتأثر يومياً بالأزمات كبيرة كانت أم صغيرة، وبالتالي يجب علينا جميعاً -سواء كنا نعمل في مؤسسات كبيرة أو غير ذلك- أن نفهم لماذا أصبحت هذه الأزمات معلّماً أساسياً من معالم عالم اليوم، وأن نعرف ما يجب عمله للتخفيف من أثر هذه الأزمات، كما يجب أن نفهم ما هو المطلوب من المؤسسات الكبيرة لتوفير أكبر قدر ممكن من الأمان، وتخفيض احتمالية ظهور الأزمات قدر الإمكان".

إن ما يهمننا اليوم هو الدور الأساسي في عملية التعليم والتعلم، ومدى تحقيقها في ظل هذه الأزمة؛ حيث يعتبر التعليم هو أساس قيام الأمم، والسبيل الوحيد أمام نهضتها، وخط الدفاع الأول أمام علاج مشكلاتها وتجاوز أزماتها؛ حيث وضّح (بكار، 2011) أهمية التعليم؛ فقال: "إن التعليم هو الأسلوب الأمثل لتعويض الأمم والمجتمعات عن نقص مواردها وثروتاتها الطبيعية"، ولا يمكن للعملية التعليمية أن تتحقق بمفهومها الحقيقي ووظيفتها السامية إلا بوجود عمليات إدارية مقتدرة وعمليات قيادية محترفة.

وتظهر أهمية إدارة الأزمة التربوية والتعليمية أثناء الأزمات الإدارية والكوارث والحروب والأمراض كخطوة أولى وركيزة أساسية أمام النجاة من الخسائر المادية والمعنوية والأهداف التعليمية والعلمية ومستقبل المتعلمين، ومن خلال متابعة الباحثة لكتابات مختلفة وقراءات متعددة، خلصت إلى أن أي شيء على هذا الكون يواجه عددًا من الأزمات المتنوعة الأسباب، والاتجاهات والنتائج، المختلفة بالتوقيت مع القدرة على التنبؤ بها. ولأن كل شيء منفرد يواجه هذا العدد من الأزمات، فمن المتوقع أن تواجه وزارات التربية والتعليم بوجه عام أزمات تعيق أداء العملية الإدارية والوصول للأهداف المنشودة، فهناك العديد من الأداءات الخاطئة أو المشكلات أو نقص المعلومات التي يمكن التنبؤ عن طريقها بحدوث أزمات قريبة أو بعيدة المدى؛ إذ يمكن اختصارها بـ "أزمات تشغيلية؛ وتكنولوجية ومهنية واقتصادية واجتماعية وتعليمية وبيئية ونفسية وطلابية".

وقد عرّف العلماء والباحثون الأزمة بتعاريف مختلفة اتفقوا في جزء منها، وتعارضوا في جزء آخر، في حين أن (بطاح، 2006) قام بـ"التفريق بين ثلاثة مصطلحات غالبًا ما يتم تداولها عند الحديث عن الأزمة، وهي الأزمة، والمشكلة، والكارثة، وإذا كنا قد اتفقنا على أن الأزمة (crisis) هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة التعامل معه؛ فإن المشكلة (problem) هي عائق يحول دون تحقيق الهدف، وأما الكارثة (catastrophe) أو النكبة (disaster) فهي حالة مدمرة حدثت فعلاً، ونجم عنها جزء مادي أو معنوي أو كلاهما معاً".

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح مفهوم إدارة الأزمات مؤخرًا المفهوم الأكثر طلبًا والمنهجية الأكبر رغبة في التطبيق من قبل القطاعات المختلفة في الدولة، خاصة مع تطورات العالم وأزماته المختلفة، إلا أن الرغبة في التطبيق تنقصها الكثير من المهارات والقدرات الإدارية والقيادية التي يجب أن يتّصف بها القطاع المسؤول عن إدارة الأزمة، ومن واقع الأزمة الحالية وطبيعة إدارة الأزمة التربوية في دولة الكويت لفايروس كورونا، والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية؛ نجد أن الحلول التي رافقت بداية الأزمة أتت متباعدة التطبيق ومتأخرة في النتيجة النهائية لمنظر العملية التعليمية في الدولة، والقائمة على عدة جهات نظر من قبل خبرات سابقة قيادية وخبرات قيادية معاصرة، الأمر الذي يجعل من غياب الاستراتيجيات الحديثة والمنهجيات الإدارية الخاصة بالأزمات المتنوعة في بدايتها أمرًا مستغربًا؛ رغم وجود العديد من الكفاءات الوطنية

التعليمية والتربوية. ومن هنا تحدد مشكلة الدراسة بتجديد الحاجة لوجود جهاز تابع لوزارة التربية والتعليم العالي والمتخصص بقراءة الواقع ومعطياته، وإعطاء نتائج دورية، ثم إرفاقها بخطط حالية ومستقبلية؛ في سبيل الحفاظ على العملية التعليمية والتربوية ضمن الأزمات المختلفة في بدايتها وحال وقوعها من الخسارة الفادحة، كما يحصل في الوقت الحالي، مع الحاجة إلى تقييم دور القيادات في الوزارة، وتنمية مهاراتهم القيادية خاصة بما يتعلق بعمليات إدارة الأزمات التربوية؛ حيث تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي "ما مدى نجاح دور وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في إدارة الأزمة الحالية (Covid-19) في بداية وقوعها من وجهة نظر العاملين فيها"، والمتفرع منه:

١. ما مستوى نجاح أدوار وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في إدارة الأزمة الحالية (Covid-19) في بداية وقوعها من وجهة نظر العاملين فيها؟
٢. هل توجد فروق عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لدور وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في إدارة الأزمة الحالية تُعزى لمتغيرات (المركز الوظيفي والقطاع الإداري)؟
٣. ما التصور المقترح لإدارة الأزمات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ضوء المعطيات المعاصرة؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في رسم سياسات التعليم وأصحاب القرارات في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية، في المجال الإداري والتطوير المهني، وطرق إدارة الأزمات، وتكمن أهمية هذه الدراسة في مساعدة الهيئات الإدارية والتعليمية والتربوية في مختلف قطاعات وزارة التربية والتعليم العالي؛ من خلال نشر ثقافة إدارة الأزمات لديهم، وتوفير مناخ تنظيمي قادر على التعامل مع مختلف الأزمات، وكذلك ترى الباحثة أنه سيتم الاستفادة من هذه الدراسة في وزارات التربية والتعليم العالي الأخرى على المستوى الإقليمي والعالمي؛ من خلال الاستفادة من التصور المقترح أو تصورات مقترحة مماثلة. كما أن هذه الدراسة تأتي تزامناً مع الاهتمام المتزايد بإدارة الأزمات في المجتمعات، واستجابة لتوصيات الدراسات السابقة في تطوير مثل هذا التصور.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة نجاح أدوار وزارة التربية والتعليم العالي في إدارة الأزمة الحالية (Covid-19) في بداية وقوعها من وجهة نظر العاملين فيها.
2. الوصول للتصور المناسب لإدارة الأزمات التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ضوء المعطيات المعاصرة.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة في المصطلحات التالية:

- إدارة الأزمات: ويُقصد بها مجمل الجهود والتهيئة الإدارية لمواجهة الأزمة المحتملة أو الفعلية؛ من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع المتغيرات المساهمة في حصول الأزمة، ومحاولة السيطرة عليها وتوجيهها بما يخدم التخفيف من الأزمة أو إزالتها، (الهزيمية، 2004).
- فايروس كورونا (Covid-19): هي زمرة واسعة من الفيروسات تشمل فيروسات يمكن أن تتسبب في مجموعة من الاعتلالات في البشر، تتراوح ما بين نزلة البرد العادية وبين المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة. كما أن الفيروسات من هذه الزمرة تتسبب في عددٍ من الأمراض الحيوانية. (منظمة الصحة العالمية، 2020).

حدود الدراسة:

أُجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: واقع أدوار وزارة التربية والتعليم العالي في إدارة الأزمة التربوية.
- الحدود الزمنية: العام الدراسي 2020/2019.
- الحدود المكانية: قطاعات وزارة التربية والتعليم العالي التعليمية (القطاع العام - القطاع الخاص - المناطق التعليمية - مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة).
- الحدود البشرية:
- 1. العاملون في قطاع التعليم العام والخاص (معلم - رئيس قسم - مساعد مدير مدرسة - مدير مدرسة - موجه فني - مراقب).
- 2. العاملون في قطاع التعليم العالي داخل مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة والقائمون على عمليات التدريس، والتي تبدأ مراكزهم الوظيفية عادةً برتبة أكاديمية تسمى (مدرس)، وتندرج لاحقاً بحسب الإنتاج العلمي للمدرس إلى درجة أستاذ دكتور، وهي أعلى درجة أكاديمية للمدرس في مؤسسات التعليم العالي.

الإطار النظري:

١. فايروس كورونا (Covid-19):

سيتناول هذا القسم مفهوم فايروس كورونا (Covid-19) بنطاقها الأشمل والدقيق، ثم إدارة الأزمات، يليه إدارة الأزمة التربوية:

١.١ فايروس كورونا (Covid-19):

يواجه العالم اليوم تفشي وباء الفايروسي (Covid-19)؛ حيث يعتبر فصيلة من عدة فصائل فايروسية تم تعريفها من قبل (منظمة الصحة العالمية، 2020) كالاتي "فصيلة فيروسات كورونا هي فصيلة كبيرة تشمل فيروسات تسبب نزلات البرد الشائعة ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (السارس). ونظرًا لأن هذه الحالة من الإصابة بفايروس كورونا هي حالة مستجدة؛ فإن المنظمة عاكفة حاليًا على الاضطلاع بعملية الحصول على مزيد من المعلومات عنها لتحديد الآثار التي تخلفها الحالتان المؤكدتان من المرض على الصحة العمومية.

من جانب آخر لم يكن ظهور الفايروس بالأمر الجديد والمفاجئ على منظمة الصحة العالمية؛ حيث تم رصد أول حالة عام ٢٠١٢م، وعلى الرغم من ذلك لم يسبق أن توصلت منظمة الصحة العالمية إلى تحديث خاص بقدرة الفايروس على العدوى أو الانتقال من شخص لآخر، حتى نهاية عام 2012؛ حيث تم إخطار منظمة الصحة العالمية بوجود أربع إصابات جديدة لفايروس كورونا عن طريق العدوى لتكون مجموع الحالات ست حالات من دولة قطر والمملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، تم التوصل إلى صحة انتقال الفايروس عن طريق العدوى؛ لوجود إصابتين من الست إصابات لأخوين من أسرة واحدة، كما تم ظهور عدة إصابات مشابهة لمتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد دون التشديد على خطورة الأمر، ولكن فقط بتوصيات متنوعة مختصة بسبل الوقاية وطرق التقصي، على الرغم من تزايد الحالات بين العاملين (2012 - 2017) في دول مختلفة من العالم لم تتوه منظمة الصحة العالمية بوجود حالات جديدة بانتهاء عام 2017 حتى بداية عام 2019 في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، وهي حالات ارتبطت إصابتها بمخالطة أصحابها للجمال العربية أو بطرق استهلاك وتناول حليب النوق الخام، وعليه أوصت (منظمة الصحة العالمية، 2020) بـ"ينبغي أن يتجنب هؤلاء الأفراد المخالطة الوثيقة بالحيوانات، خاصة الجمال، عند زيارة المزارع أو الأسواق أو مناطق الزرائب المعروفة باحتمالات التداول الدوار للفيروس. كما يتعين التقيد بتدابير النظافة الصحية العامة، مع ضرورة مراعاة ممارسات صحة الأغذية. وعلى الأشخاص تجنب شرب حليب الإبل الخام أو بول الإبل، أو تناول لحوم لم يتم طهيها بشكل سليم". وعلى ذلك لم تُوص المنظمة بوضع قيود على إجراءات السفر في المناطق التي ظهرت فيها حالات الإصابة ولا بوقف عمليات التبادل التجاري والغذائي.

ارتبط اسم جمهورية الصين الاشتراكية بفايروس كورونا مؤخرًا، تحديدًا في مدينة ووهان؛ حيث إن الفايروس بعد التقصي وثبات الأدلة ارتبط بسوق للمؤكولات البحرية، "وتشير الأدلة بشدة إلى ارتباط تفشي الفيروس بالتعرض إلى سوق مأكولات بحرية في ووهان. وقد أُغلقت هذه السوق في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠. ولم تنتقل العدوى في هذه المرحلة بين العاملين في مجال الرعاية الصحية، ولا توجد أدلة واضحة على انتقالها بين البشر. وتواصل السلطات الصينية في الأثناء عملها من خلال تدابير الترصد والمتابعة المكثفة، فضلاً عن المزيد من إجراءات التقصي الوبائي" (منظمة الصحة العالمية، 2020).

تحول فايروس كورونا إلى وباء عالمي أصيب على إثره ما يفوق مئة ألف حالة. تشير التقارير، حتى اليوم، إلى أن عدد حالات الإصابة المؤكدة بمرض كوفيد-١٩ قد تجاوز عالمياً عتبة ١٠٠.٠٠٠ حالة (منظمة الصحة العالمية، 2020)، وأدى ذلك إلى تضرر العديد من دول العالم في عدة جوانب، إلى أن اتخذت دول العالم جميع سبل الوقاية من تفشي العدوى؛ وذلك عن طريق وقف الرحلات الجوية، والتعليم في جميع المراحل، أيضاً وقف عمليات الاستيراد والتصدير التجارية والغذائية؛ مما أدى إلى تراجع كبير في المؤشرات الاقتصادية المختلفة.

٢. إدارة الأزمات:

تشابه مفهوم إدارة الأزمات في كثير من الدراسات بأنه يشمل الكوارث الطبيعية والأمراض البشرية، وغيرها من الأمور التي يكون السبب البشري فيها معدوماً، ولكن في الحقيقة إن إدارة الأزمة يُقصد بها كل الأزمات التي تصيب المنظمات والمؤسسات، وتكون ذات أسباب بشرية، والتي تختلف عن إدارة الطوارئ، وإدارة المخاطر التي تختص بالحروب والكوارث والأمراض الوبائية. وقد أشار كل من (إيان متروف وغس أناغوس، ٢٠١١) إلى أنه "بالمقارنة مع إدارة الطوارئ وإدارة المخاطر اللتين تتعاملان بشكل أساسي مع الكوارث الطبيعية؛ فإن إدارة الأزمات تتعامل مع الكوارث التي يسببها البشر؛ مثل: قرصنة برامج الحاسوب، والتلوث البيئي، وعمليات الاختطاف، والفساد والغش والتزيف في المنتجات، والتحرش الجنسي والعنف في كل مكان. فالكوارث التي يسببها البشر غير حتمية على عكس الكوارث الطبيعية؛ أي بمعنى أنه يمكن تفاديها. ولهذا السبب فإن الرأي العام يحارب بشدة المؤسسات التي تكون مسؤولة عن ظهور مثل تلك الأزمات".

وأضاف (أبو قحف، ٢٠٠٢) أن إدارة الأزمات هي "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها".

إن إدارة الأزمات بمفهومها الأشمل هو الذي يقوم على احتمالية حدوث أزمة، أو حقيقة وجود أزمة حالية تُعاني منها المؤسسة؛ فإدارة الأزمات ليست فقط خطوات إجرائية تلتزم بها الإدارة عند مواجهة الأزمة، بل هي عملية مبادأة وتحضير وترقب. وتتخذ الإدارات بوجه عام عدة مواقف أمام الأزمة؛ أوردها (بطاح، ٢٠٠٦) كالآتي:

- أن تقف الإدارة موقفاً سلبياً وتتجاهل الأزمة.
- أن تُدرك الإدارة حقيقة الأزمة، ولكنها تفشل في مواجهتها بالأسلوب المناسب.
- أن تُدرك الإدارة حقيقة الأزمة، ولكن لقصور الإمكانيات المادية والبشرية يؤديان إلى تقاوم الأزمة.
- أن تُدرك الإدارة حقيقة الأزمة، وتقوم بمواجهتها بالأسلوب المناسب، وبشكل سريع للحد من الخسائر.

٢.١ مراحل إدارة الأزمات:

وفي حال نشوء الأزمة لا بد للإدارة أن تقوم بعدة مواقف، منها ما تناولها (بطاح، ٢٠٠٦) كالآتي:

- نقل الصلاحيات إلى هيئة مركزية تستطيع السيطرة على الموقف.
- توزيع العمل على مجموعات داخل الهيئة المركزية؛ بحيث تكون فريقاً متكاملًا وتعطى جميع الصلاحيات اللازمة.
- فتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل، وحشد جميع الإمكانيات للتعامل مع الموقف.
- إنشاء لجنة عمل ميدانية لتقصي الحقائق ومتابعة تنفيذ الخطط.

وقد أشار (أبو قحف، ٢٠٠٢) إلى أن "إدارة الأزمة تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة، كما أن تحدي الأزمة ومواجهتها أفضل من الهروب، ويجب أن يعترف المدير بحقيقة أخرى، هي أن عقارب الساعة تدور دائماً إلى الأمام أو أن الزمن لا يعود للوراء أبداً".

وأضاف (أبو قحف، ٢٠٠٢) قائلاً: "فالخبراء يقترحون في هذه المرحلة عدّة إجراءات وقرارات للتعامل مع الأزمات؛ منها:

- إنشاء مركز خاص للأزمات.
- تكوين فريق متدرب يُسمّى فريق الفرص. opportunity team.
- تأمين شبكة اتصالات متطورة دائمة التجهيز.

يصل النّحدي إلى ذرّوته في مرحلة وجود الأزمة فعلاً؛ حيث يتطلب الأمر القيام باتّخاذ أصعب القرارات وأسرعها. فالسمة الرئيسيّة للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يُطلب من الناس مثلاً القيام بالأشياء أو الأعمال التي تروّبا واعتادوا عليها وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها".

وتأتي بعد تلك المراحل مراحل الجاهزية، ونظم الاتصال، والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الأزمات، كما أضافها (إبراهيم، ١٩٩٧) كالتالي:

٢.٢ التّجهيزات اللازمة لإدارة الأزمة:

٢.٢.١ عُرفة عمليات إدارة الأزمات: حتى يتم إدارة الأزمة بكفاءة وفعاليّة، يجب أن تتّصف عُرفة عمليات إدارة الأزمات بما يلي:

- أن تكون مُزوّدة بوسائل الاتصال الفعالة، وبالحاسبات الآلية اللازمة لإجراء التحليلات.
- صلاحيتها من حيث الحجم والاتساع لاستيعاب فريق إدارة الأزمة، وتوفير جوّ يَسْمَحُ بهدوء أعصاب فريق إدارة الأزمة، بالإضافة إلى تمكين فريق إدارة من الرؤية الشاملة للأحداث وتقييمها بسرعة وفعالية.

٢.٢.٢ نُظم الاتّصال الخاصّة بإدارة الأزمة: يجب فحص نظام الاتّصال بدقّة؛ للتأكد من عدم وجود أيّ خلل به، ويؤدي نظام الاتّصال إلى تدفق البيانات على النحو التالي:

بيانات من القمة إلى قاعدة المُنظّمة ممثلة في الأوامر والتوجيهات والتعليمات الإداريّة التي يجب أن تتقدّمها المستويات الإداريّة الأدنى.

- بيانات على نفس المستوى الإداري، للتنسيق بين المستوى الإداري الواحد.
- بيانات من القاعدة إلى القمة، وهي بيانات المتابعة، ومن خلالها تتعرف الإدارة العليا على حجم وتطور الأداء.

٢.٢.٣ إعلام الأزمة:

لإعلام الأزمة مهمة مزدوجة هي:

- مهمة إخباريّة: متابعة أخبار الأزمة، ومعرفة نتائج مواجهتها ومحاولات النّصدي لها وتحجيمها.
- مهمة توجيهيّة: الحصول على دعم من كافة القوى المحيطة والمهتمة بالأزمة.

ويجب صياغة الأخبار والمعلومات والبيانات بالشكل والمضمون وفي الوقت المناسبين، وفي إطار تحليلي معين؛ بحيث يتم جذب وإثارة الانتباه، ومن ثم حتّ الأطراف المعنية على تأييد المنظمة.

٢.٢.٤ أدوات التأثير:

يستلزم التعامل مع الأزمة عدة أدوات لوقف استفحالها أو للتعامل معها والقضاء عليها أو لتحييد القوى المحيطة بها. ومن أهم وسائل التأثير لإدارة الأزمات ما يلي:

- اللقاءات الشخصية.
- عقد الاجتماعات والمؤتمرات والندوات.
- إلقاء الخطب والمحاضرات.
- استخدام وسائل الإعلام الجماهيري.

٢.٢.٥ أدوات الصّدام:

قد يكون الصّدام مع قوى الأزمة هو الخيار الوحيد المُتاح استخدامه؛ سواء بسبب نقص المعلومات أو تدهور الأوضاع سريعاً، أو عدم استجابة القوى الصّانعة للأزمة للتصرف برشدٍ، إلا أن أدوات الصّدام لا تقضي على الأسباب الحقيقية للأزمة، بل تُؤدي فقط إلى كبت وإرجاء الأزمة.

٢.٢.٦ أدوات الامتصاص:

تستهدف أدوات الامتصاص تحقيق هدفين هما:

- كسب الوقت للحُصول على المعلومات اللازمة لاختيار أدوات التّعامل السّليم مع الأزمة.
- الحفاظ على كيان المنظمة من أيّ خسارة قد تسببها أدوات الصّدام.

٢.٢.٧ نظام معلومات الأزمة:

حتى ينجح نظام معلومات إدارة الأزمة في مهمته؛ يتعين تحديد مُتطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات، خاصّة فيما يتصل ببيور الأزمات: علاوة على المحافظة على أمن المعلومات التي في حوزة متخذ القرار؛ حتى لا يتم اختراق المعلومات من جانب الأطراف الخارجية.

٢.٢.٨ وسائل للانتقال:

لا بد من توافر وسائل الانتقال لتسهيل انتقال المسؤولين عن إدارة الأزمة، وبالتالي ضمان سرعة التصرف.

وهذا يُعتبر تجهيزات إدارة الأزمات ضمانًا لنجاح معالجة الأزمة وبدونها يصعب للغاية التعامل مع الأزمة ووقف تصاعدها وتحويل سلبياتها إلى إيجابيات.

٢.٣ إدارة الأزمة التربوية:

إن الأزمات التربوية غدت أمرًا وارد الحدوث، وليس بالمفاجئ في وقتٍ يعاني فيه العالم من الكثير من الأزمات والحروب والخسائر، بالإضافة إلى الانفجار التكنولوجي والتعليمي الحديثين، الحقيقة التي تجعل من إدارة الأزمة التعليمية والتربوية في الأنظمة أمرًا واجب التدريب عليه للهيئات الإدارية والتعليمية العاملة في القطاع. إن الأزمات التربوية تخطت أزمات الرسوب الطلابي، ضعف المناهج والمخرجات التعليمية، التسرب والعنف الطلابي وركافة طرق التعليم وعدم جودتها؛ إلى وجود وباء عالمي اجتاح الدول شرقًا وغربًا، وأوقف عمليات العلم والتعلم في أنظمتها التعليمية من مراحلها الأولى حتى تعليمها العالي. إن الحلول التي رافقت وزارة التربية والتعليم العالي في دولة الكويت جعلت غياب طريقة التعليم عن بُعد أو التعليم الطارئ ضمن حلولها أمرًا مستغريبًا، على الرغم من تطبيقه في الدول المجاورة والشقيقة، ونجاح عمليات العلم والتعلم، وطرق التواصل بين المعلم والطالب في جميع المراحل، حتى إن بعض الجامعات في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة دعت إلى حضور دورات تدريبية لجميع المدرسين للتدريب على أساسيات التعليم عن بُعد، ولمواضيع أخرى إثرائية في المجال.

إن وقف عمليات التعليم والتعلم لمدة تفوق الستة أشهر حذرًا من تفشي العدوى بين المتعلمين؛ خلقت تساؤلات كثيرة في الميدان عن جدوى هذا القرار، ومستقبل المتعلمين، والمنظومة التعليمية ككل.

الدراسات السابقة:

نظرًا لحدائثة مشكلة الدراسة؛ فإن البحث في دراسات مشابهة اقتصت بإدارة الأزمات التربوية في ظل الأزمات القائمة على الأوبئة والأمراض غدا أمرًا يصعب تحقيقه؛ لحدائثة الحدث؛ لذا قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تعاملت مع موضوع إدارة الأزمات التربوية في مؤسسات التعليم العام ومؤسسات التعليم العالي، وطرق تعامل القيادات التربوية مع أنواع مختلفة من الأزمات.

١. الدراسات العربية:

قام أبو سمرة وآخرون (٢٠١٢) بدراسة بعنوان "إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، وعلى ضوء ذلك أوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات؛ منها أن تولي أقسام التربية الرياضية ودوائرها اهتماماً أكبر بإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بشكل عام، وبمرحلة ما قبل الأزمة بشكل خاص، مع ضرورة معالجة المعوقات التي تحد من توافر إدارة قادرة على مواجهة الأزمات ضمن آليات مقترحة.

من جانب آخر قام (القرم، ٢٠٠٨) بتطوير نموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في دراسة بعنوان "تطوير نموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن"؛ حيث هدفت الدراسة إلى وضع الأساليب المناسبة للتعامل الفاعل مع الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الاعتماد على الأدبيات السابقة والكتب التي تناولت الموضوع. وأشارت النتائج إلى وجود وعي مرتفع في مؤسسات التعليم العالي في الأردن عن إدارة الأزمات، والقدرة على مواكبة التغييرات الطارئة وتجاوزها، مما يعكس وجود توجه إيجابي لدى شريحة كبيرة من قادة مؤسسات التعليم العالي في الأردن، على ما أشارت له النتائج من غياب مبدأ المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. وقدم الباحث عدة توصيات؛ منها: إنشاء دائرة خاصة بإدارة الأزمات في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

كما قام (النوايسة، ٢٠٠٦) بدراسة بعنوان "نموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"؛ حيث هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة؛ حيث استخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على الأدبيات السابقة والكتب التي تناولت موضوع البحث. وأشارت النتائج إلى أن المراحل الخمس لنظام الجاهزية لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في الإدارات في مركز الوزارة وفي مديريات التربية والتعليم تتوافر بشكل لا يرقى إلى المستوى المطلوب، ووجود عوامل سلبية تؤثر في هذا النظام، مما أدى إلى وجود صعوبات ومعوقات يعاني منها النظام التربوي منذ عقود، وقدم الباحث عدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري اهتماماً كبيراً بوصفه المحور الرئيس في قيادة التغيير والتطوير والعقل المنظم، وأن يتم اختيار القيادات الإدارية والفنية على أساس القوة والأمانة والكفاءة.

وقامت (الموسى، ٢٠٠٦) بتصور مقترح في دراسة بعنوان "إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض"؛ حيث هدفت إلى معرفة الأسس النظرية لإدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وواقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتطوير تصور مقترح لإدارة الأزمات في التعليم العام بمدينة الرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الدراسات والأدبيات السابقة والاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وأبدت النتائج أن أكثر الأزمات حدوثاً في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض هي الاعتداءات البدنية ما بين الطلاب، وأقل الأزمات حدوثاً الأعمال الإرهابية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وتتوافر مقومات إدارة الأزمات بمدارس البنات بصورة أكبر من مدارس البنين، ولا يؤدي المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لمديري ومديرات المدارس على توافر مقومات إدارة الأزمات بالمدارس. أما التوصيات فكانت تبني التصور المقترح في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض لمعالجة جوانب الضعف والقصور في مواجهة الأزمات التي تقع بالمدارس ومساعدة المدارس في توفير بيئة تربوية آمنة وإيجابية تشجع الطلاب على التعلم البناء والمثمر، وهذه هي الوظيفة الأساسية للمدارس.

وقام (الشمراي، ٢٠٠٤) بدراسة بعنوان "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"؛ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الاعتماد على الكتب والأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الرسالة. وأشارت النتائج إلى استجابة عالية للعاملين الإداريين في التعامل مع الأزمات؛ من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمسة مُرتبة حسب أهميتها: التعلم، الاستعداد، الوقائية، استعادة النشاط، واحتواء الأضرار. أما استجابة العاملين لاكتشاف إشارات الإنذار فكانت متوسطة، وأيضًا كانت استجابة العاملين للتحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجههم متوسطة، واستجابتهم منخفضة نحو القدرة على التحكم والسيطرة على المعوقات التنظيمية. وأوصى الباحث بعدة وصايا؛ منها: ما يخص التدريب والتأهيل للعاملين الإداريين بالقدرة على التنبؤ واكتشاف إشارات الإنذار، مع التركيز على أنظمة المعلومات والاتصال، وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال.

٢. الدراسات الأجنبية

جيل (2015 , jill)، دراسة بعنوان "university leaders response to crisis on campus"؛ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القادة في الجامعات والعاملين الإداريين في مواجهة الأزمات، ومدى تأثير القيادة في عملية مواجهة وإدارة الأزمة وطرق معالجتها. استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على المقابلات الشخصية للقادة الإداريين والعاملين الإداريين؛ حيث أظهرت النتائج مدى فاعلية الجامعات في مواجهة الأزمات داخل الحرم الجامعي، واستخدام الأساليب القيادية المختلفة في التعامل معها بنجاح، وأظهرت النتائج أيضًا التواصل الفعال بين القياديين الإداريين والإدارات المختلفة والتحديث المستمر للمعلومات الذي له دور أساسي في إدارة الأزمات. وقدم الباحث عدة توصيات منها التحسين المستمر لعمليات إدارة الأزمات في الجامعات عن طريق التعلم المستمر والتنمية المهنية للقياديين والإداريين، مع التعلم من دروس الأزمات السابقة لعدم تكرارها.

قام دولان (dolan,2006) بدراسة بعنوان " few schools are ready to manage crisis"، حيث هدفت الدراسة لمعرفة دافعية واستعداد المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج قصور الاستعدادات في المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات؛ مثل الإرهاب والحرائق، وأوصى الباحث بالافتداء بالمؤسسات التعليمية التي تقوم بالاستعداد لمواجهة الأزمات والاستفادة من تجاربهم.

وقامت كيلساي (kelsay , 2007) بدراسة بعنوان " aftermath of a crisis: how colleges respond to prospective students "، حيث هدفت الدراسة لمعرفة ردة فعل الطلبة ومدى تأثرهم بالأزمات التي تحدث في جامعاتهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وخلصت الدراسة التي حصرتها على ثلاث جامعات؛ هي : luzern university, interlaken university and bern college، عن طريق المقابلات التي تمت مع الإداريين والطلبة وأولياء الأمور، إلى وجود تأثير لتلك الأزمات على الطلبة وأولياء الأمور، مما أدى بهم لاختيار جامعات وكليات أخرى غير التي ذُكرت، وأوصت الباحثة بتعزيز التواصل بين العاملين أثناء الأزمات وتبني التواصل الفعال والتخطيط كعاملين أساسيين في إدارة الأزمات.

الطريقة والإجراءات:

1. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في قراءة واقع مواجهة وإدارة الأزمة التربوية في دولة الكويت من قِبل وزارة التربية والتعليم العالي.
2. **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية في مؤسسات التعليم العام، الخاص والعالي الكويتية.
3. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة الحالية من عدد من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية؛ حيث بلغ عدد العينة 432، تم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ حيث طُبقت أداة الدراسة عليهم في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٩/٢٠٢٠م، والجدول التالي يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة في ضوء كلٍّ من الوظيفة (معلم، رئيس قسم، مساعد مدير مدرسة، مدير مدرسة، مدرس في التعليم العالي، موجه فني)، القطاع (تعليم عام، تعليم خاص، تعليم عالي، مناطق تعليمية).

توزيع عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة

جدول رقم (١)

المسمى الوظيفي									
المجموع	موجه فني	مدرس تعليم عالي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	معلم			
385	0	0	29	23	82	251	ن	عام	
89.1 %	0.0 %	% 0.0	% 6.7	% 5.3	% 19.0	% 58.1	%		
17	0	0	1	4	2	10	ن	خاص	
% 3.9	% 0.0	% 0.0	% 0.2	% 0.9	% 0.5	% 2.3	%		
11	0	11	0	0	0	0	ن	تعليم عالي	
% 2.5	% 0.0	% 2.5	% 0.0	% 0.0	% 0.0	% 0.0	%		
19	19	0	0	0	0	0	ن	مناطق تعليمية	
% 4.4	% 4.4	% 0.0	% 0.0	% 0.0	% 0.0	% 0.0	%		
432	19	11	30	27	84	261	ن	المجموع	المجموع
% 100.0	% 4.4	% 2.5	% 6.9	% 6.3	% 19.4	% 60.4	%		

ويتضح من الجدول (1) أن أعداد المستجيبين قد تفاوتت تبعاً لمتغيرات الدراسة؛ حيث شكل المعلمون العدد الأكبر (٢٦١) معلماً، بنسبة بلغت (٦٠.٤%) من العينة الكلية، كما تظهر النتائج أن العدد الأكبر من أولئك المعلمين يعملون في القطاع العام؛ حيث بلغ إجمالي العاملين في القطاع العام منهم (٢٥١) معلماً بنسبة بلغت (٥٨.١%) أي ما يزيد عن نصف العدد، كما يظهر الجدول (1) أن معظم المستجيبين كانوا يعملون في القطاع العام؛ حيث بلغ عددهم (٣٨٥) معلماً بنسبة بلغت (٨٩.١%). ويبين الجدول أن النسبة الأقل للمستجيبين هم من يعملون كمدرسين في التعليم العالي؛ حيث بلغ عددهم (١١) مدرساً بنسبة بلغت (٢.٥%) فقط من النسبة الكلية، أما النسبة الأقل تبعاً للقطاعات فكانت راجعة أيضاً لقطاع التعليم العالي بإجمالي عدد (١١) مستجيباً بنسبة لم تتجاوز (٢.٥%).

٤. أدوات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية تم بناء مقياس مواجهة الأزمة من قِبَل الباحثة، وذلك بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في نفس الموضوع.

٤.١ **الهدف من المقياس:** يهدف المقياس إلى قياس التعامل مع الأزمة الحالية، وهي جائحة كورونا (Covid-19).

٤.٢ **وصف المقياس:** تكون المقياس بصورته الأولية من ١٠ فقرات خماسية التدرج.

٤.٣ **تصحيح المقياس:** تمت الاستجابة على المقياس في ضوء تدرج ليكرت الخماسي لتحديد مستوى مواجهة الأزمة من قِبَل العاملين في مؤسسات التربية والتعليم في دولة الكويت؛ حيث تتم الاستجابة للمقياس باختيار استجابة من الخمس استجابات التالية (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب؛ حيث تدل زيادة الدرجة على زيادة الكفاءة في مواجهة الأزمة. وتتراوح درجة المقياس بين الدرجة ١٠، والتي تشير إلى كفاءة منخفضة جداً في مواجهة الأزمة، إلى الدرجة ٥٠، والتي تفيد بكفاءة مرتفعة جداً في مواجهة الأزمة.

٤.٤ **الخصائص السيكمترية للمقياس:**

(أ) **صدق المقياس:**

- **صدق البناء:**

الصدق العاملي:

٥. **التحليل العاملي الاستكشافي:**

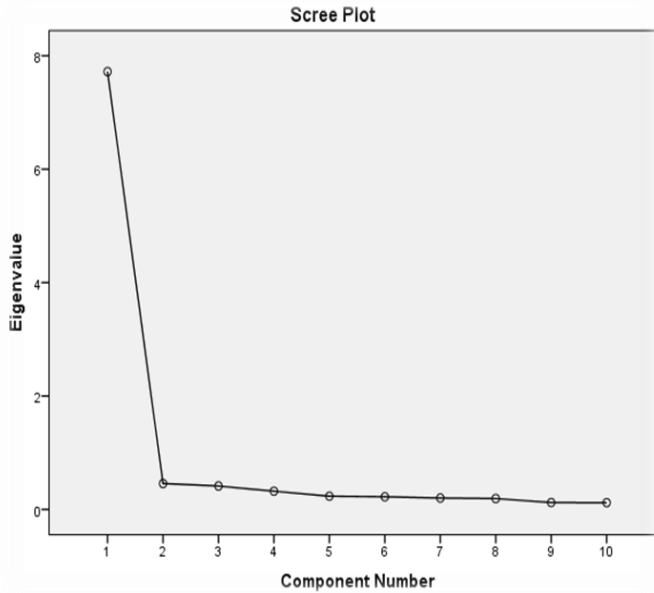
تم إجراء التحليل الاستكشافي (exploratory factor analysis) للكشف الدقيق عن صدق بناء أداة الدراسة؛ حيث تم استخدام طريقة تحليل المكونات الأساسية (principal component) للكشف عن العوامل وجذورها الكامنة، ويبين الجدول رقم (2) عدد العوامل التي أفرزها التحليل ونسب التباين لكل عامل.

نتائج التحليل العاملي

الجدول رقم (٢)

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين	التباين التراكمي
الأول	7.720	77.196	77.196
الثاني	.457	4.565	81.761
الثالث	.413	4.128	85.889
الرابع	.322	3.221	89.111
الخامس	.234	2.337	91.448

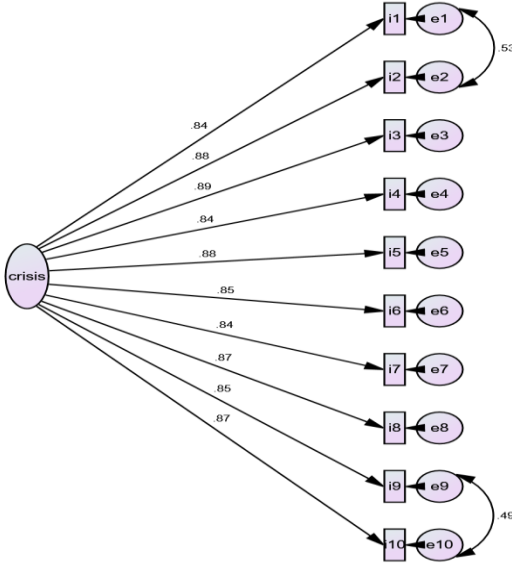
يتضح من الجدول (2) أن عاملاً واحداً فقط امتلك جذراً كامناً أكبر من واحد، إلا أن هذا المحك للحكم على عدد العوامل يُعدّ الأضعف (المومني، ٢٠١٧م). ولمزيد من الدقة تم إجراء اختبار Screen Plot لتوفير حكم أدق على عدد العوامل؛ وذلك كما هو موضح في الشكل (1)



الشكل رقم (١): يوضح عامل مقياس الدراسة

يؤكد الشكل (1) وجود عامل وحيد لمقياس الدراسة؛ حيث إنه بعد العامل الأول أصبح هناك ثبات في المنحنى.

٦. التحليل العاملي التوكيدي: تم التحقق من صدق البناء لمقياس مواجهة الأزمة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)؛ حيث تم فحص النموذج المكون من متغير كامن واحد (مواجهة الأزمة) والفقرات الـ ١٠ كمتغيرات ملاحظة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos). ويبين الشكل (2) البنية العاملية لمقياس مواجهة الأزمة ومعاملات الانحدار للفقرات.



الشكل رقم (٢): يبين نموذج البنية العاملية لمقياس مواجهة الأزمة

يظهر الشكل (2) نموذج البنية العاملية لمقياس مواجهة الأزمة، كما يظهر الجدول أن جميع الأوزان الانحدارية كانت مرتفعة، وتزيد على (٠.٨)، مما يشير مبدئياً إلى بنية جيدة للمقياس. كما تم بعد ذلك استخدام عدة محكات للحكم على جودة ملائمة البيانات للنموذج السابق، ويبين جدول (3) مؤشرات جودة الملائمة، وعدد عزوم العينة، وعدد البارامترات، ودرجات الحرية.

الجدول رقم (٣)

مؤشر المطابقة	المحك	القيمة الفعلية
	p-value>0.05	**١٣٥.٨٢٣
		٤.١٢
IFI	IFI ≥ 0.95	0.98
CFI	CFI ≥ 0.95	0.98
NFI	NFI ≥ 0.95	0.97
AGFI	AGFI ≥ 0.8	0.91
GFI	GFI ≥ 0.8	0.95
RMSEA	RMSEA ≤ 0.10	0.08
#sample moments		٥٥
#parameters		٢٢
		٣٣

يظهر الجدول (3) أن جميع قيم مؤشرات المطابقة قد حققت المحكّات الدنيا لمطابقة جيدة.

ثبات المقياس:

ثبات الاتساق الداخلي:

تم التحقق من ثبات تجانس فقرات مقياس مواجهة الأزمة ككل؛ باستخدام معادلة طريقة كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضّح في جدول (4).

الجدول رقم (٤)

معامل الثبات	المقياس
٠.٩٦٧	مواجهة الأزمة

يظهر الجدول (4) أن المقياس تمتع بمعامل ثبات مرتفع. تبعاً لما سبق تشير نتائج الصدق والثبات إلى تمتع المقياس بخصائص سيكومترية جيدة تبرّر استخدامه في الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للدراسة الحالية على "ما درجة نجاح أدوار وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في إدارة الأزمة الحالية (Covid-19) في بداية وقوعها من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مواجهة الأزمة، وبين الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المقياس وتدرجاته المختلفة.

الجدول رقم (٥)

الرقم	الفقرة	منخفض جداً	منخفض	متوسطة	مرتفع	مرتفع جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	توفر وزارة التربية والتعليم العالي المناخ التنظيمي الذي يحمل ثقافة إدارة الأزمات.	٨٠	٦٥	١٢٤	٨٥	٧٨	٣.٠٤	١.٣٥	٥
		%١٨.٥	%١٥	%٢٨.٧	%١٩.٧	%١٨.٨			
2	تبدى وزارة التربية والتعليم العالي استعداداً لمواجهة الأزمات.	٦٣	٧٩	١٣٠	٨١	٧٩	٣.٠٨	١.٣٠	٣
		%١٤.٦	%١٨.٣	%٣٠.١	%١٨.٨	%١٨.٣			
3	تنمي وزارة التربية والتعليم العالي قدرات القادة والعاملين على مهارات إدارة الأزمات.	٧٣	١٠٤	١٢٧	٨٨	٤٠	٢.٨١	١.٢١	٨
		%١٦.٩	%٢٤.١	%٢٩.٤	%٢٠.٤	%٩.٣			
4	تظهر وزارة التربية والتعليم العالي نوع الجدية في الالتزام بالاجتماعات الدورية للنقاش المفتوح حول معوقات العمل.	٥٤	٥٩	١٤٠	١١٠	٦٩	٣.١٩	١.٢٢	٢
		%١٢.٥	%١٣.٧	%٣٢.٤	%٢٥.٥	%١٦			

الرقم	الفقرة	منخفض جداً	منخفض	متوسطة	مرتفع	مرتفع جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	تربط وزارة التربية والتعليم العالي بيئتها الداخليّة بالبيئة الخارجيّة وذلك لاستطلاع الآراء والوصول إلى حاجات وتطلعات المجتمع.	٨١	٩٢	١٢١	٨٠	٥٨	٢.٨٧	١.٢٩	٧
		%١٨.٨	%٢١.٣	%٢٨	%١٨.٥٩	%١٣.٤			
6	يعمل القائد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأزمة.	٥٢	٥٩	١٣٧	١٠٥	٧٩	٣.٢٣	١.٢٤	١
		%١٢	%١٣.٧	%٣١.٧	%٢٤.٣	%١٨.٣			
7	جاهزية المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة والصحيحة بكل ما يخص قطاعات الوزارة وقت الأزمة.	٦٦	٦٥	١٣٨	٩٨	٦٥	٣.٠٧	١.٢٦	٤
		%١٥.٣	%١٥	%٣١.٩	%٢٢.٧	%١٥			
8	يستعين قادة الوزارة بالخبرات المهنية والمهارية للعاملين الحاليين في مواجهة الأزمة.	٦٩	٨٩	١٢٢	١٠٠	٥٢	٢.٩٥	١.٢٥	٦
		%١٦	%٢٠.٦	%٢٨.٢	%٢٣.١	%١٢			

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

الرقم	الفقرة	منخفض جداً	منخفض	متوسطة	مرتفع	مرتفع جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
9	توفر وزارة التربية والتعليم العالي قسماً مختصاً لإدارة الأزمات	١٠٧	١٠٨	١٢٠	٥٩	٣٨	٢.٥٧	١.٢٤	١٠
	مختص بالقياس والتنبؤ بالأزمات بكافة أنواعها (إدارية - كوارث وحروب - وبائيات)	%٢٤.٨	%٢٥	%٢٧.٨	%١٣.٧	%٨.٨			
10	توفر وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجيات وسيناريوهات لقيادة وإدارة الأزمة داخل نظامها التعليمي.	٩٣	١٠٢	١٢٨	٦٠	٤٩	٢.٧٠	١.٢٧	٩
		%٢١.٥	%٢٣.٦	%٢٩.٦	%١٣.٩	%١١.٣			
المقياس الكلي									
							٢٩.٥٠	١١.٠٢	

يبين الجدول (5) أن الفقرة التي نصت على كفاءة القرارات المتخذة من قبل القائد الإداري في الأزمات احتلت المرتبة الأولى؛ إذ بلغ عدد الذين وافقوا هذا الرأي (مرتفع جداً، مرتفع) قرابة ٤٣% تقريباً من العينة الكلية، أي ما يقارب النصف؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣.٢٣ بانحراف معياري ١.٢٤؛ مما يشير إلى تجانس نسبي في الاستجابات على هذه الفقرة. ثم بعد ذلك احتلت الفقرة التي تؤكد على جدية الوزارة في مناقشة معوقات العمل المرتبة الثانية؛ إذ بلغ عدد الذين وافقوا هذا الرأي قرابة ٤٢% تقريباً من العينة الكلية؛ حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهذه الفقرة ٣.١٩ بانحراف معياري ١.٢٢؛ مما يشير إلى تجانس نسبي في الاستجابات على هذه الفقرة أيضاً. ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي تفيد بإبداء الوزارة استعداداً لمواجهة الأزمات؛ إذ بلغ عدد الذين وافقوا هذا الرأي قرابة ٣٦% تقريباً من العينة الكلية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣.٠٨ بانحراف معياري ١.٣٠؛ مما يشير إلى تجانس نسبي أقل في الاستجابات على هذه الفقرة. بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تفيد بتوفير وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجيات وسيناريوهات لقيادة الأزمة؛ إذ بلغ عدد الذين أفادوا بعدم الموافقة بشكل عام (منخفض جداً، منخفض) قرابة ٤٥% تقريباً من العينة الكلية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٢.٧٠ بانحراف معياري ١.٢٧ مما يشير إلى تجانس نسبي في الاستجابات على هذه الفقرة. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تستفسر عن توفر قسم خاص لإدارة الأزمات والتنبؤ بها؛ إذ بلغ عدد الذين أفادوا بعدم الموافقة بشكل عام (منخفض جداً، منخفض) قرابة ٥٠% تقريباً من العينة الكلية أي نصف عينة الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٢.٥٧ بانحراف معياري ١.٢٤؛ مما يشير إلى تجانس نسبي في الاستجابات على هذه الفقرة أيضاً. وقد بلغ المتوسط العام للأداء على مقياس مواجهة الأزمة ٢٩.٥٠ بانحراف معياري ١.١٠٢.

لتوفير معيار حكم منطقي إحصائي حول مستوى مواجهة الأزمة تم بعد ذلك مقارنة المتوسط الحسابي التجريبي المحسوب بالمتوسط الحسابي الفرضي لكل فقرة (وهنا يساوي ٣)، والمقياس ككل للمقياس (ويساوي ٣٠)، والذي يتم الحصول عليه من خلال حاصل ضرب القيمة الوسطى لتدرج ليكرت في عدد مفردات المقياس، والتحقق من دلالة الفروق بين متوسط العينة (التجريبي) ومتوسط المجتمع الفرضي من خلال حساب قيمة اختبار "ت" للعينة الواحدة (One sample test)، ويبين جدول (6) قيم اختبار ت لمجموعة واحدة بدرجات حرية 274.

جدول رقم (٦)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي التجريبي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	t	الدرجة
١	توفر وزارة التربية والتعليم العالي المناخ التنظيمي الذي يحمل ثقافة إدارة الأزمات.	3.0370	1.34648	٣	.572	متوسطة
2	تبدي وزارة التربية والتعليم العالي استعدادًا لمواجهة الأزمات.	3.0787	1.29726	٣	1.261	متوسطة
3	تتمّ وزارة التربية والتعليم العالي قدرات القادة والعاملين على مهارات إدارة الأزمات.	2.8102	1.20751	٣	-3.267**	منخفضة
4	تظهر وزارة التربية والتعليم العالي نوع الجدية في الالتزام بالاجتماعات الدورية للنقاش المفتوح حول معوقات العمل.	3.1875	1.22409	٣	3.184**	مرتفعة
5	تربط وزارة التربية والتعليم العالي بينتها الداخلية بالبيئة الخارجية؛ وذلك لاستطلاع الآراء والوصول إلى حاجات وتطلعات المجتمع.	2.8657	1.29268	٣	-2.159**	منخفضة
6	يعمل القائد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأزمة.	3.2315	1.24201	٣	3.874**	مرتفعة
7	جاهزية المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة والصحيحة بكل ما يخص قطاعات الوزارة وقت الأزمة.	3.0718	1.26048	٣	1.183	متوسطة
8	يستعين قادة الوزارة بالخبرات المهنية والمهارية للعاملين الحاليين في مواجهة الأزمة.	2.9468	1.24846	٣	-0.886	متوسطة
9	توفر وزارة التربية والتعليم العالي قسمًا مختصًا لإدارة الأزمات يختص بالقياس والتنبؤ بالأزمات بكافة أنواعها (إدارية - كوارث وحروب - وبائية).	2.5671	1.24313	٣	-7.237**	منخفضة
10	توفر وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجيات وسيناريوهات لقيادة وإدارة الأزمة داخل نظامها التعليمي.	2.6991	1.26608	٣	-4.940**	منخفضة
١١	المقياس الكلي	٢٩.٥٠	١١.٠٢	٣٠	-٠.٩٥٢	متوسطة

يبين الجدول (6) أن عددًا من الفقرات لم تمتلك دلالة إحصائية للفرق بين متوسطها التجريبي والمتوسط الفرضي، والذي يساوي (٣)، والذي يفيد بأن الدرجة كانت متوسطة، وهي الفقرات (١، ٢، ٧، ٨)، إضافة إلى أن المتوسط العام لمقياس مواجهة الأزمة تمتع أيضًا بمستوى متوسط؛ مما يشير إلى أن مجموعة الدراسة ترى أن المستوى العام لأداء الوزارة في التعامل مع الأزمة كان متوسطًا، وذلك يشير إلى منطقيّة الاستجابات المتوسطة، والتي تدل على تأخر وتراخي الوزارة في تحقيق الأداء المطلوب منها في بداية الأزمة.

كما يشير الجدول (6) إلى أن بعض الفقرات امتلكت متوسطات حسابية أقل من المتوسط الفرضي بشكل دال إحصائيًا، الأمر الذي يشير إلى ضعف من قبل الوزارة في بعض الجوانب، وذلك للفقرات (٣، ٥، ٩، ١٠)؛ مما يفيد بوجود تنمية الجوانب التي تضمنتها هذه الفقرات، كتنمية قدرات العاملين على مواجهة الأزمات، وتوفير قسم مختص لإدارة الأزمات، وتوفير استراتيجيات وسيناريوهات في حال حدوث الأزمة، رغم أن انعكاس هذه الجوانب على أرض الواقع ما يزال ضعيفًا ويستدعي التدخل السريع.

كما تظهر النتائج أن الفقرة الوحيدة التي أفاد أفراد عينة الدراسة بوجودها وتمتعت بمستوى عام مرتفع هي الفقرة (٤)، والتي تفيد بالجديّة الواضحة من قبل الوزارة لفتح النقاشات حول معوقات العمل.

ثانيًا: الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للدراسة الحالية على "هل توجد فروق في تقديرات العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لدور الوزارة في إدارة الأزمة الحالية (Covid-19) تعزى لاختلاف المركز الوظيفي (معلم، رئيس قسم، مساعد مدير مدرسة، مدير مدرسة، مدرس في التعليم العالي، موجه فني) والقطاع الإداري (تعليم عام، تعليم خاص، تعليم عالي، مناطق تعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الثنائي (Two way Anova) لمعرفة أثر اختلاف المركز الوظيفي والقطاع الإداري على استجابات عينة الدراسة على مقياس مواجهة الأزمة. بداية تم حساب الإحصاءات الوصفية للمجموعات، وذلك كما هو موضح في جدول (7).

المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

الجدول رقم (٧)

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القطاع الإداري	المركز الوظيفي
251	11.31313	31.4104	عام	معلم
10	10.97522	25.3000	خاص	
٠	٠	٠	تعليم عالي	
٠	٠	٠	مناطق تعليمية	
261	١١.٣٤٠٨٥	٣١.١٧٦٢	المجموع	
82	10.39257	26.3415	عام	رئيس قسم
2	14.84924	23.5000	خاص	
0	٠.٠٠٠	0	تعليم عالي	
0	0	0	مناطق تعليمية	
٨٤	١٠.٤٠٤٣٠	٢٦.٢٧٣٨	المجموع	
23	10.69687	29.1739	عام	مساعد مدير
4	11.08678	25.7500	خاص	
٠	٠.٠٠٠	٠	تعليم عالي	
٠	٠	٠	مناطق تعليمية	
٢٧	١٠.٦٠٨٤١	28.6667	المجموع	
٢٩	٩.٨٠١٦٠	28.0000	عام	مدير مدرسة
١	٠	50.0000	خاص	
٠	٠	٠	تعليم عالي	
٠	٠	٠	مناطق تعليمية	
٣٠	١٠.٤٣٥١٣	٢٨.٧٣٣٣	المجموع	
٠	٠	٠	عام	مدرس تعليم عالي
٠	٠	٠	خاص	
11	7.72599	23.9091	تعليم عالي	
٠	٠	٠	مناطق تعليمية	
11	7.72599	23.9091	المجموع	
٠	٠	٠	عام	فني
٠	٠	٠	خاص	
٠	٠	٠	تعليم عالي	
١٩	٧.٤٨٩٥٦	٢٦.٢٦٣٢	مناطق تعليمية	
١٩	7.48956	26.2632	المجموع	
385	11.14297	29.9403	عام	المجموع
17	11.88455	26.6471	خاص	
11	7.72599	23.9091	تعليم عالي	
19	7.48956	26.2632	مناطق تعليمية	
432	11.01591	29.4954	المجموع	

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للأداء العام على المقياس كان الأعلى لمجموعة المعلمين بمتوسط حسابي بلغ ٣١.١٨ وبانحراف معياري ١١.٣٤، مما يشير إلى تباين نسبي في الاستجابات، بينما بلغ المتوسط الحسابي للأداء على المقياس لمجموعة العاملين تبعاً لاختلاف قطاع العمل الأعلى لأولئك العاملين في القطاع العام؛ حيث بلغ ٢٩.٩٤ بانحراف معياري ١١.١٤، مما يشير إلى تباين نسبي أيضاً في الاستجابات. ولمعرفة إن كانت هذه الفروق الظاهرية دالة إحصائياً تم إجراء تحليل التباين الأحادي (Two way ANOVA) وذلك كما هو موضح في جدول (8).

الجدول رقم (٨)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة	مربع ايتا الجزئي
المركز الوظيفي	2186.936	5	437.387	3.749	.002	.043
القطاع	187.740	1	187.740	1.609	.205	.004
المركز*القطاع	694.896	3	231.632	1.985	.115	.014
الخطأ	49232.420	422	116.665			
الكل	٥٢٣٠١.٩٩٢	٤٣١				

يبين الجدول (8) ما يلي:

٧. بلغت قيمة اختبار F لأثر اختلاف المركز الوظيفي ٣.٧٥، وكانت دالة إحصائياً عند ٠.٠٠١، مما يشير إلى وجود فروق في استجابات عينة الدراسة على مقياس وجهات نظر العاملين في وزارة التربية في مواجهة الأزمة تعزى لاختلاف المركز الوظيفي. كما بلغ معامل حجم الأثر ٠.٠٠٤؛ مما يشير إلى أثر صغير تبعاً لما أشار له كل من مايلز وشيفلين (Miles & Shevlin, 2001).
٨. بلغت قيمة اختبار F لأثر اختلاف قطاع العمل ١.٦١، وكانت غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة على مقياس وجهات نظر العاملين في وزارة التربية في مواجهة الأزمة تعزى لاختلاف قطاع العمل. كما بلغ معامل حجم الأثر ٠.٠٠٤ مما يشير إلى انعدام الأثر تقريباً، وذلك يتواءم مع انعدام الدلالة.

٩. بلغت قيمة اختبار F لأثر التفاعل بين المركز الوظيفي وقطاع العمل ١.٩٩، وكانت غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة على مقياس وجهات نظر العاملين في وزارة التربية في مواجهة الأزمة تعزى للتفاعل بينهما. كما بلغ معامل حجم الأثر ٠.٠١٤، مما يشير إلى انعدام الأثر تقريباً؛ وذلك يتواءم مع انعدام الدلالة.

ولمعرفة اتجاه هذه الفروق فيما يخص المركز الوظيفي تم إجراء تحليل المقارنات البعدية (Post Hoc) باستخدام معامل (LSD)؛ وذلك كما هو موضح في جدول (٩).

الجدول رقم (٩)

الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفرق		
.000	1.35494	4.9024	رئيس قسم	معلم
.251	2.18355	2.5096	مساعد مدير	
.241	2.08226	2.4429	مدير	
.029	3.32458	7.2672	مدرس تعليم عالي	
.056	2.56656	4.9131	فني	
.317	2.38951	-2.3929	مساعد مدير	رئيس قسم
.285	2.29732	-2.4595	مدير	
.495	3.46334	2.3647	مدرس تعليم عالي	
.997	2.74392	.0107	فني	
.981	2.86526	-.0667	مدير	مساعد مدير
.219	3.86352	4.7576	مدرس تعليم عالي	
.458	3.23437	2.4035	فني	
.206	3.80719	4.8242	مدرس تعليم عالي	مدير
.436	3.16687	2.4702	فني	
.565	٤.٠٩٢٢٠	٢.٣٥٤١-	فني	مدرس تعليم عالي

يبين الجدول (9) أن المقارنات البعدية بين المجموعات الستة للمراكز الوظيفية المختلفة أظهرت عدم وجود فروق إحصائية في تقييمهم لمواجهة الأزمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية لجميع المراكز الوظيفي؛ حيث تقاربت الآراء بينهم، ما عدا مجموعة المعلمين التي امتلكت متوسطات أعلى في نظرتهم لأداء الوزارة أعلى من نظرائهم من رؤساء الأقسام والمدرسين العاملين في التعليم العالي؛ حيث كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، مما يشير إلى آراء إيجابية نحو طريقة تعامل الوزارة مع أزمة (Covid-19) من قبل هذه الفئة، وهي نتيجة منطقية ومتوقعة من قبل المعلمين العاملين في الميدان التربوي والتعليمي؛ حيث يتمثل إطار وحدود عمل المعلم في التعاملات اليومية مع الطالب بشكل مباشر ومدى تحصيله وتقديمه العلمي، وتمثل الأمور الإدارية والفنية أمراً ثانوياً بالنسبة له؛ حيث إن التقييم النهائي لأداء الوزارة يكاد يكون غير قائم على معرفة تامة ودراية وضحة بالمستجدات.

إجابة السؤال الثالث:

- ما التصور المقترح لرفع كفاءة أداء وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية لإدارة الأزمات التربوية؟

تم الإجابة عن السؤال الثالث، باقتراح تصور بناء على المعطيات البيانية السابقة للنتائج، والتي دلت على الحاجة لوجود آلية مقترحة لإدارة الأزمة التربوية في دولة الكويت.

التوصيات:

- إنشاء جهاز وطني خاص بالأزمات بكافة أنواعها يضم كفاءات وطنية متخصصة.
- تبني تصور إدارة التتبع التعليمي على أرض الواقع بما يتناسب مع رؤية الدولة.
- تدريب وتعليم العاملين في السلك التعليمي على الأساليب التقنية الحديثة.
- نشر ثقافة إدارة الأزمات بأنواعها في المنظومة التعليمية والتربوية.
- استحداث البحوث العلمية واستشراف استراتيجيات وسيناريوهات لإدارة الأزمات التربوية.

المراجع:

الكتب العلمية

- أحمد بطاح. قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق، ٢٠٠٦م.
- إيّان متروف وغس أناغوس. إدارة الأزمات قبل حدوثها. المترجمون عودة المجالي وسعاد المجالي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١١م.
- عبد السلام أبو قحف. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م.
- عبد الكريم بكار. حول التعليم والتعلم. دمشق: دار القلم، ٢٠١١م.
- محسن الخضيرى. إدارة الأزمات. القاهرة: مكتبة مدبولي، ١٩٩٣م.
- محمد إبراهيم. المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧م.
- وصفي الهزليمة. القيادة وإدارة الأزمات التربوية. إريد: عالم الكتب، ٢٠٠٤م.

الدوريات

- محمود أبو سمرة و زملاؤه . "إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها." مجلة جامعة الأزهر ١٤٠١ (٢٠١١م)، ص 35.
- رنا المومني . "التكامل بين التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي كطريقتين للتحقق من البنية العاملية لمقياس مكنزي المتعددة (الصورة السعودية)". مجلة العلوم التربوية والنفسية ١٨ ٤. (٢٠١٧م): ٥٠٤ - ٥٤٠.

الأبحاث العلمية

- رياض النوايسة . نموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. أطروحة دكتوراة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا . عمان، ٢٠٠٦م.
- سعيد الشمراني . إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك . الأردن، ٢٠٠٤م.
- محمد القرم. تطوير نموذج لإدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. أطروحة دكتوراة. الجامعة الأردنية . عمان، ٢٠٠٨م.
- ناهد الموسى . إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح. أطروحة دكتوراة. جامعة الملك سعود . السعودية، ٢٠٠٦م.

المواقع الإلكترونية

منظمة الصحة العالمية. (2020). العدوى بفايروس كورونا -

https://www.who.int/csr/disease/coronavirus_infections/ar/

المراجع الأجنبية

- Bates, J. University leader's response to crisis on campus: Mercer university. atlanta, 2015.
- Dolan, T. "Few Schools Are Ready to Manage a Crisis." The Education Digest 72 (2006): 4- 8.
- Kelsay, L. "After math of crisis, how colleges respond to prospective students." Journal of College Admission (2007): 6- 13.
- Miles, J. & Shevlin, M. Applying regression and correlation; A guide for students and researchers. Sage: London, 2001.