

تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية

عبد الغني الحاوري*

تاريخ تسلم البحث 2018/12/28

تاريخ قبوله 2019/4/7

A Perception of a Proposal to Establish a Crisis Management Unit in the Ministry of Education in the Republic of Yemen in the Light of Arab and International Experiences

AbdelGhani Al-Hawry, Sana'a University, Al-Yaman .

Abstract: The purpose of the research is to find out the reality of the role played by the Ministry of Education in the Republic of Yemen in the management of educational crises, and to identify the Arab and international experiences in crisis management, by using them in building a proposed scenario for establishing a crisis management unit in the Ministry. The researcher used the descriptive method and distributed a questionnaire on (268) of the leaders and employees of the Ministry of Education and its offices in the governorates. The research found that the reality of the role played by the ministry in the management of educational crises was not at the required level. The research, drawing on Arab and international experiences, came up with a proposal to establish an educational crisis management unit in the Ministry of Education to planning, following-up, and coordinating. What exists is only a committee formed by the ministry to manage crises. This unit includes: Vision, mission, goals, tasks and organizational structure; as well as the tasks of each administration within the structure.

(Keywords: Crisis, Crisis Management, Experiences, Crisis Unit).

وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المجتمعات لمواجهة الأزمات؛ فمنها ما يكون وفق طرق تقليدية مثل: الهروب من الأزمة أو القفز عليها أو إنكارها أو تفرغها من محتواها، وغيرها من الأساليب التي لا تحل الأزمة بقدر ما تعقدها؛ وفي أحسن الأحوال تؤجل بروزها. بينما هناك أساليب حديثة في التعامل مع الأزمات لا تقفز على الأزمة أو تنكر وجودها أو تحاول الهروب منها، وإنما تعمل بثقة على مواجهتها والإعداد الجيد للتعامل الإيجابي معها، وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التخفيف من حدة تلك الأزمات.

ولا توجد مؤسسة سواءً كانت تعليمية أو غير تعليمية، صغيرة أو كبيرة إلا وتواجهها العديد من الأزمات والتحديات، والفرق بين هذه المؤسسات هو في طريقة تعاملها مع تلك الأزمات التي تواجهها، ولذا فإن الأساليب العلمية في إدارة الأزمات تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل الفرق، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرار، والتقويم (AL-Yahya, 2006):

ملخص: هدف البحث الحالي إلى معرفة واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في إدارة الأزمات التربوية، والاطلاع على التجارب العربية والعالمية في إدارة الأزمات من خلال الاستفادة منها في بناء تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالوزارة. استخدم الباحث المنهج الوصفي وأعد استبانة وزعها على (268) من قيادات وموظفي وزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالمحافظات. وتوصل البحث إلى أن واقع الدور الذي تقوم به الوزارة في إدارة الأزمات التربوية لم يكن عند المستوى المطلوب، وأنه لا يوجد بديوان عام الوزارة ولا مكاتبها وحدة لإدارة الأزمات تتكفل بمهمة التخطيط والإعداد والمتابعة والتنسيق. وما هو موجود ليس سوى لجنة تم تشكيلها من قبل الوزارة لإدارة الأزمات، ولذا فقد خرج البحث - مستفيداً من التجارب العالمية والعربية - بتصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التربوية بوزارة التربية والتعليم تتضمن تلك الوحدة: الرؤية والرسالة والأهداف والمهام والهيكل التنظيمي. وكذا مهام كل إدارة داخل الهيكل.

(الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمات التربوية، الخبرات، وحدة الأزمات).

مقدمة: تمر على المجتمعات أشكال عديدة من الأزمات وصوراً مختلفة من الكوارث والحروب، التي تعد سمة من سمات الحياة، ومظهراً من مظاهر التغيير الذي يجري على سطح هذه الأرض. فمنذ أن خلق الإنسان وهو يتعرض للعديد من التهديدات والأزمات والحروب التي لا تصيب الأفراد فقط وإنما المجتمع بمؤسساته وأنظمتها المختلفة التي يسير عليها.

والمجتمع اليمني من المجتمعات التي لا يكاد يخلو في فتراته المختلفة من الأزمات أو الكوارث أو الحروب، فعلى مدى تاريخه، مرّ بالعديد من الكوارث الطبيعية مثل الزلازل أو السيول أو الأمراض المعدية. غير أن ما هو أشد من تلك الكوارث الطبيعية هي الحروب والصراعات التي تأكل الأخضر واليابس والتي يمتلئ التاريخ اليمني بها - كما هي أغلب المجتمعات العربية-، والتي لا يقتصر ضررها على البشر فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى المؤسسات والنظم التي تسير حياتها.

والمجتمعات الحية هي تلك المجتمعات التي لا تقف مكتوفة الأيدي، أو تتفرج على الأزمات وهي تفتك باحضر أبنائها ومستقبل أجيالها، وإنما تعتمد إلى رسم السياسات، وإعداد الاستراتيجيات والخطط والبرامج والأنشطة التي من شأنها التقليل - قدر الإمكان - من حدة تلك المشاكل والأزمات والتخفيف من الأضرار المتوقعة منها.

* جامعة صنعاء، اليمن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

كما هدفت الغامدي (Ghamdi, 2007) في دراستها التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي وأسبابه. وأظهرت النتائج أن من أكثر الأزمات الإدارية حدوثاً في المدارس الثانوية: الاعتداءات البدنية بين الطالبات على المعلمات، وطلب مجموعة من المعلمات إجازة في آن واحد، وتعرض المدرسة لحادث سرقة. أما أهم أسباب الأزمات فهي: قلة خبرة المرشدات المتخصصات في الإرشاد النفسي، وضعف البرامج التأهيلية قبل الخدمة للمعلمات، وعدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمات.

وأجرى آدمز وكريشبولز (Adms & Kristions 2006) دراسة لمعرفة مدى التخطيط لإدارة الأزمات بالولايات المتحدة الأمريكية، وتحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي تعرضت للأزمات السابقة. وقد توصلوا إلى أن المدارس التي تعرضت لأزمات في السابق تضع خططاً قابلة للتنفيذ، وأنه يمكن الاستفادة من تجربة تلك المدارس في وضع خطط مستقبلية لكيفية إدارة الأزمات.

كما استهدف اليحيى (AL-Yahya, 2006) التعرف على مدى ممارسة مديرات المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة للمنهجية العلمية في إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرات يُمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات هي: ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها ممارسة هي: تقييم الأزمات.

يظهر من خلال مراجعة الدراسات السابقة اهتمامها بالتخطيط سواءً في المدارس أو الجامعات أو الوزارات المختلفة، وهو ما يتفق مع هدف الدراسة الحالية، غير أن تلك الدراسات - وخاصة اليمنية- لم تهتم بوضع تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم، إذ إن الوزارة لا تمتلك ضمن هيكلها وحدة لإدارة الأزمات، فهناك الكثير من الأزمات التربوية التي تواجهها، وتقف عاجزة عن مواجهتها، أو أن مواجهتها تتم بطرق تقليدية، وهو الأمر الذي يتطلب معه إنشاء وحدة لإدارة الأزمات تكون مهمتها التخطيط لإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

وتعد وزارة التربية والتعليم القيادة العليا للتعليم في اليمن بما يتبعها من مكاتب ومناطق تعليمية، ويمثل الاهتمام بها اهتماماً بملابيين الطلاب، وإن حدوث أي أزمة قد يؤدي إلى توقف العملية التعليمية أو تسرب الطلاب أو تضرر الكثير من الأنشطة الدراسية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الطلاب وتحصيلهم العلمي والدراسي، وخاصة في مثل هذه الظروف التي تمر بها اليمن المتمثلة في الحرب.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة البحث في وجود فاقد تربوي هائل نتيجة الحرب التي اندلعت في اليمن منذ مارس 2015 وحتى الآن. فالإحصاءات الرسمية تنذر بالخطر - إن لم نقل بالكارثة. فوزارة التخطيط والتعاون الدولي في صنعاء تكشف ارتفاع نسبة الأطفال خارج

وفي ضوء ما تقدم وباستقراء الأدب السابق والدراسات ذات الصلة، يلاحظ تعدد تلك الدراسات التي تناولت موضوع الأزمات في محاولة منها لتقديم الحلول التي من شأنها التخفيف من الآثار المحتملة لها، فقد سعى نجاد (Nejad, 2016) إلى معرفة مدى إدراك موظفي شركة الخطوط الجوية اليمنية لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وقد توصل إلى أن 25% من أفراد العينة لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي، و43% منهم لديهم وعي دقيق لذلك المفهوم، ولا تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.

كما سعى محمد (Mohammed, 2016) إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بجامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسة التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي ورؤية ورسالة الجامعة. وكذا الأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات، فالتخطيط الاستراتيجي يمكن الجامعة من إدارة وتجاوز الأزمات التي تواجهها.

بينما حاول علي (Ali, 2016) التعرف على مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية التربية الأساسية في الجامعة المستنصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأزمات كان بمستوى جيد بشكل عام لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وهدفت الزعيبي (Zoubi, 2014) إلى التعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وأظهرت النتائج توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد بدرجة مرتفعة.

أما الزافي (AL-Zavi, 1432. H) فقد سعى إلى معرفة دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمات. وتوصل إلى أن من أبرز الأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس هي: بناء قاعدة معلومات جيدة، وتقدير الموقف بدقة، وعمل الإسعافات الأولية عند الضرورة، واتخاذ القرارات السريعة الفعالة أثناء الأزمة، وتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة، واتخاذ الأسلوب العلمي في التخطيط، والاستفادة من تكنولوجيا العصر.

وفي السياق ذاته استهدف صقر (Saqr, 2009) الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات، والتعرف على درجة تقديرهم لمهارات إدارة الأزمات، وتوصل إلى امتلاك مديري المدارس مهارات إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، وأن أهم تلك المهارات هي: مهارات مواجهة الأزمات، ومهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها، وكذا مهارات استشعار الأزمة، ومهارات استعادة النشاط، وأخيراً مهارات الوقاية من الأزمات.

مصطلحات البحث إدارة الأزمات التعليمية

هي أسلوب إداري حديث يطبق في حال وقوع الأزمات، باستخدام الإجراءات العلمية المختلفة لتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات. ويعرف الباحث إدارة الأزمات التعليمية إجرائياً بأنها: الأسلوب الإداري والمنهجية التي تتبعها وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في تعاملاتها مع الأزمات المختلفة التي تواجهها.

أما مراحل إدارة الأزمات فهي الآتية (Qutaish, 2009):

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وهي المرحلة التي يتم فيها اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة.
2. مرحلة الوقاية والاستعداد، وهي مرحلة تتضمن وضع الخطط وبرامج التدريب للحد من الآثار المتوقعة.
3. مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها، وهي مرحلة تهتم بكيفية التعامل مع الأزمة حسب طبيعتها وتداعياتها وسبل تقليص آثارها السلبية.
4. مرحلة استعادة النشاط، وهي مرحلة تأتي بعد الأزمة مباشرة، وتشمل جمع كافة البيانات عن الأزمة وتداعياتها والاحتياجات اللازمة لإعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي.
5. مرحلة التعلم، وهي تشمل استنباط الدروس المستفادة من تلك الأزمة.

الطريقة

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من قيادات وموظفي وزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالأمانة والمحافظات البالغ عددهم (11240) موظفاً وموظفة.

عينة البحث

تكونت عينة البحث من عدد (268) موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين موظفي وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة)، ومكاتب التربية بالأمانة ومحافظتي عمران وصنعاء. وقد تم اختيار هذه المكاتب نتيجة احتكاكها بشكل أكثر بالعديد من الأزمات التربوية الناتجة عن الحرب والنزوح والأضرار التي طالت عدداً من المدارس والمدرسين، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المحافظة

المتغير	العدد	النسبة من الإجمالي
ديوان عام الوزارة	88	32.8
مكتب التربية بالأمانة	60	22.4
مكتب التربية بمحافظة صنعاء	46	17.2
مكتب التربية بمحافظة عمران	74	27.6
إجمالي	268	100%

المدرسة إلى 47% حوالي (2,9 مليون طفل) وذلك لأسباب أمنية واقتصادية أو بسبب النزوح الداخلي. كما أن حوالي (3584) مدرسة أغلقت أبوابها قبل نهاية العام الدراسي 2015، مما أعاق مواصلة التعليم لعدد (1,84) مليون طالب. وتأجيل استكمال العام الدراسي، وضياح شهرين دراسيين مع عدم الخضوع لاختبارات نهاية العام الدراسي. إضافة إلى ذلك، فقد تم تدمير (288) مدرسة تدميراً جزئياً، و(95) مدرسة تدميراً كلياً، واحتلال (29) مدرسة بواسطة مجموعات مسلحة، واستخدام (317) مدرسة لإيواء النازحين داخلياً (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2015).

ويضيف مركز الدراسات والإعلام التربوي أن الحرب أدت إلى قتل ما يزيد على (2000) معلم، ونزوح آلاف المعلمين إلى أماكن آمنة، وتهجير عشرات المعلمين من صعدة وعمران. إضافة إلى احتجاز مئات المعلمين والتربويين بما فيهم قيادات تربوية وإخفائهم قسراً، وتسريح آلاف المعلمين من المدارس الحكومية والأهلية والخاصة جراء الحرب (مركز الدراسات والإعلام والتربوي، 2015).

كل ما تقدم يؤكد وجود خلل ما في إدارة العملية التعليمية التي من المفترض أن تتم بأسلوب علمي، وبمنهجية تقلل من حدة المشكلة، وتخفف من نسبة الهدر التربوي، وتخطط لإيجاد البدائل والحلول المناسبة للتعامل في مثل هذه الأوضاع الاستثنائية، والتي - بلا شك - لن تواجه كل الخسائر، ولن تحل كافة المشكلات وإنما ستقلل من الفاقد التربوي إلى أقصى حد ممكن.

ومن هنا فإن البحث يحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في إدارة الأزمات التربوية؟
- 2- هل هناك فروق دالة إحصائية في استجابة العينة على استبانة واقع الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المحافظة؟
- 3- ما التصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية بالجمهورية اليمنية؟

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه سيكشف أوجه القصور التي تعترى وزارة التربية والتعليم في إدارة الأزمات التربوية. كما سيفيد المعنيين والمهتمين بأمور التربية والتعليم بالآليات والطرق التي من خلالها مواجهة الأزمات التربوية بطرق علمية بعيداً عن الطرق التقليدية. إضافة إلى إمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث في الحد من الفاقد التربوي الكبير الذي يحدث أثناء وقوع الأزمات التربوية وخاصة أزمات الحرب والصراعات المسلحة. هذا مع العلم بأن البحث الحالي يعد أول دراسة علمية يمنية يهتم بمعرفة الأساليب المتبعة في إدارة العملية التعليمية أثناء الأزمات والحروب.

الذي يمكن الباحث من الاعتماد عليها والثقة في النتائج التي ستخرج بها.

الإجراءات

تم اختيار ديوان عام الوزارة. على اعتبار أن الديوان يمثل القيادة العليا للتربية. كما أختيرت ثلاثة مكاتب للتربية هي: (الأمانة، محافظة صنعاء، محافظة عمران) نظراً لاحتكاك هذه المكاتب بشكل مباشر بالأزمات التي تواجه العملية التعليمية، وخاصة أزمة الحرب التي أدت إلى نزوح العديد من السكان إلى الأمانة ومحافظة صنعاء. وقد طلب إلى كل موظف الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وتم تحديد بدائل لكل فقرة وهذه البدائل هي (دائماً، غالباً، نادراً، إطلاقاً) وقد أخذت هذه البدائل القيم الآتية بحسب الترتيب (1,2,3,4).

وقد تم تحديد الوسط المرجح وتقديره اللفظي على النحو الآتي:

قيم الوسط المرجح التقدير اللفظي

1-1.74 إطلاقاً

1.75-2.49 نادراً

2.50-3.24 غالباً

3.25-4 دائماً

وتم توزيع (400) استبانة، رجع منها (290) استمارة. وبعد إجراء الفحص والمراجعة للاستبانات تم استبعاد (22) منها لعدم اكتمال الإجابة عنها، أو لملاحظة عدم الجدية من المبحوثين. وبالتالي تبقت (268) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي SPSS.

المنهج

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يصف واقع إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من أجل تقديم الحلول والتصورات المقترحة لتجاوز ذلك الواقع.

النتائج ومناقشتها

بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة عبر البرنامج الإحصائي SPSS تم التوصل للآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في إدارة الأزمات ومناقشتها؟

للإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات والانحرافات والجدول (3) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (1) أن عدد أفراد العينة هو (268) موظفاً، تم اختيارهم من ديوان عام الوزارة ومن مكاتبها بأمانة العاصمة، ومحافظة صنعاء، ومحافظة عمران.

أداة البحث

استخدم البحث الحالي الاستبانة التي وزعت على قيادات وموظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم، ومكاتبها التربوية بالأمانة ومحافظة صنعاء وعمران، لمعرفة واقع الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات من وزارة التربية والتعليم، متبعاً الخطوات الآتية:

أولاً: الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث.

ثانياً: إعداد الأداة في صورتها الأولية، وقد تضمنت أربعة محاور، هي: (التخطيط، التدريب، مهارات القيادة والاتصال، التقويم والمتابعة).

ثالثاً: عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين بالتربية والاعلام وعلم النفس والإدارة التربوية لأخذ آرائهم وملاحظاتهم عن مدى ملاءمتها لقياس ما أعدت لقياسه، ومدى انتماء المحاور للأداة، وكذا انتماء الفقرات للمحاور.

رابعاً: استيعاب الملاحظات المقدمة من الخبراء والمتخصصين، ومن ثم الخروج بالأداة في صورتها النهائية. وقد تضمنت الاستبانة (36) فقرة موزعة على أربعة محاور هي نفس المحاور التي ذكرت سابقاً.

صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، ممن يمتلكون الخبرة الواسعة في مجال التربية والإعلام وعلم النفس والإدارة التربوية، وقد تم تعديل الأداة في ضوء ملاحظاتهم.

ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا للاستبانة بمحاورها. والجدول (2) يوضح ذلك:

المحور	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
التخطيط	9	0.90
التدريب	7	0.91
القيادة والاتصال	11	0.87
التقويم والمتابعة	9	0.89
الاستبانة ككل	36	0.92

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات للاستبانة ككل هو 0.92، بينما معامل الثبات للمحاور تتراوح بين 0.87، و0.91. وهي نسبة ثبات عالية تكشف عن الموثوقية التي تتمتع بها الأداة، الأمر

والموجهين الذين يزيد عددهم على مئتي ألف، كل هذه الأعداد كان أداؤها في إدارة الأزمات ليس عند المستوى المطلوب، فأزمة الحرب كشفت تسرباً هائلاً في عدد الطلاب، وفاقدًا تربويًا كبيراً.

والدليل على عدم اهتمام الوزارة بإدارة الأزمات أنه لا يوجد في ديوان عام الوزارة، ولا بمكتب التربية بالأمانة أو المحافظات الأخرى وحدة لإدارة الأزمات تتكفل بمهمة التخطيط والإعداد والتنسيق والمتابعة عند حدوث الأزمات، والموجود ليس إلا لجنة تم تشكيلها من الوزارة لإدارة الأزمات. وقد ذكرت هذه اللجنة أنها لم تقم بأي دور في إدارة الأزمات. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد (Mohammed, 2016)، ودراسة يحيى (Zoubi, 2016)، والزهني (AL-Yahya, 2016).

وللمزيد من التوضيح على مستوى فقرات كل محور فقد تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور كما يأتي:

1. النتائج المتعلقة بالمحور الأول (التخطيط)

جدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
القيادة والاتصال	2.02	.654	نادراً
التخطيط	1.98	.640	نادراً
التقويم والمتابعة	1.92	.685	نادراً
التدريب	1.86	.639	نادراً
الاستبانة ككل	1.96	.596	نادراً

يتضح من الجدول (3) أن واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم جاء بتقدير لفظي "نادراً"، بمتوسط "1.96" وانحراف معياري "596". وهذه النتيجة متوقعة؛ فوزارة التربية بكادها الإداري الكبير في الديوان وفي مكاتب التربية بالمحافظات والمديريات والمراكز، بالإضافة إلى المدرسين والمشرفين

جدول (4): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور التخطيط مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للأماكن التي تأثرت بالأزمات.	2.17	.912	نادراً
2	تزود وزارة التربية أعضاء الفرق بالتعليمات والأدلة الضرورية للتعامل مع الأزمات.	2.13	.903	نادراً
3	تحرص الوزارة على جمع المعلومات الكافية والدقيقة ذات العلاقة بالأزمات.	2.11	.893	نادراً
4	تطلع الوزارة على التجارب والخبرات العالمية والإقليمية ذات العلاقة للإفادة منها.	2.07	.886	نادراً
5	يتم تشكيل فرق عديدة للتصدي للأزمات.	2.07	.831	نادراً
6	تمتلك الوزارة خطة مسبقة للتعامل مع الأزمات.	1.98	.884	نادراً
7	تقيم الوزارة برامج توعية للمواطنين حول الأزمات وكيفية التعامل معها.	1.96	.822	نادراً
8	تهتم الوزارة باكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات.	1.70	.817	إطلاقاً
9	تعتمد الوزارة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.	1.68	.764	إطلاقاً
	المحور ككل	1.98	.640	نادراً

الأزمات بالوزارة، فمن هي الإدارة التي ستتكفل بالتخطيط والإعداد واكتشاف مؤشرات الأزمات قبل حدوثها إن لم يكن بداخل الوزارة ومكاتبها وحدة متخصصة لإدارة الأزمات، حتى ولو تم تشكيل فريق أو لجان لإدارة الأزمات فإن هذا الإجراء لن ينجح، فكل عضو من أعضاء اللجنة مرتبط في الأساس بعمل ما في الوزارة، وبالتالي لن يقوم بالدور المطلوب منه عند تعيينه في إدارة الأزمات.

يتضح من الجدول (4) أن وزارة التربية والتعليم لا تقوم بإعداد الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات التربوية التي تواجهها، ولا تتخذ إجراءات وقائية لمنع حدوثها. أو تكتشف مؤشرات حدوثها، وقد جاءت نتيجة هذا المحور بشكل نادر بمتوسط (1.98)، وانحراف معياري (.640). وتكشف هذه النتيجة خللاً في إدارة التربية والتعليم. يعزوه الباحث إلى عدم وجود وحدة لإدارة

2- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (التدريب)

جدول (5): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور التدريب مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	الانحراف المتوسط	التقدير اللفظي
1	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للفرق الخاصة بالأزمات.	2.03	نادرًا
2	توفر الوزارة نظام للاتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات.	1.96	نادرًا
3	تهتم الوزارة بالتدريب المستمر للعاملين في إدارة الأزمات.	1.92	نادرًا
4	توفر الوزارة قاعدة بيانات متكاملة خاصة بإدارة الأزمات.	1.84	نادرًا
5	تعمل الوزارة على تهيئة العاملين نفسياً للتعامل مع الأزمات.	1.79	نادرًا
6	توفر الوزارة الإمكانيات التقنية والمادية لمواجهة الأزمات.	1.77	نادرًا
7	تخصص الوزارة ميزانية خاصة لمواجهة الأزمات.	1.75	نادرًا
	المحور ككل	1.86	نادرًا

الأزمات الذين تلقوا تدريباً لمدة يومين فقط، ولم يتلقوا بعدها أي تدريب آخر. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة نجاد (Nejad, 2016)، ودراسة محمد (Mohammed, 2016) اللتين أكدتا على الأثر الإيجابي للتخطيط والتدريب على إدارة الأزمات.

3- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (القيادة والاتصال)

جدول (6): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور القيادة والاتصال مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	الانحراف المتوسط	التقدير اللفظي
1	تعمل قيادة الوزارة على تفعيل المشاركة المجتمعية والعمل التطوعي لمواجهة الأزمات.	2.32	نادرًا
2	تشرف قيادة الوزارة على تنفيذ الإجراءات الخاصة بمواجهة الأزمات.	2.24	نادرًا
3	تحت قيادة الوزارة الإدارات التابعة لها على التعاون والتنسيق فيما بينها لإدارة الأزمات.	2.20	نادرًا
4	تتعاون الوزارة بشكل مستمر مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بالأزمات.	2.15	نادرًا
5	تعقد الوزارة اجتماعات ولقاءات دورية للتعامل مع الأزمات.	1.99	نادرًا
6	تعمل قيادة الوزارة على تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على أعضاء الفرق الخاصة بالأزمات.	1.97	نادرًا
7	تمتلك قيادة الوزارة المهارة في إدارة الموارد البشرية والمالية المخصصة لاحتواء الأزمة.	1.91	نادرًا
8	تتمكن قيادة الوزارة من احتواء الضغوطات الناتجة عن الأزمات.	1.91	نادرًا
9	تتواجد قيادة الوزارة في أماكن وقوع الأزمات لمتابعة الأحداث أولاً بأول.	1.90	نادرًا
10	يتم اتخاذ القرارات بشكل تشاركي ديمقراطي.	1.82	نادرًا
11	تحت قيادة الوزارة الإدارات التابعة لها على التعاون والتنسيق فيما بينها لإدارة الأزمات.	1.82	نادرًا
	المحور ككل	2.02	نادرًا

هذه النتيجة مع نتائج دراسة صقر (Saqr, 2009) التي أكدت على امتلاك القيادات التربوية لمجموعة من المهارات الخاصة بإدارة الأزمات. ويمكن تفسير ذلك بأن قيادة الوزارة ربما تفضل استخدام أساليب الهروب من الأزمات، وتتجنب مواجهتها إما لنقص خبراتها في مجال إدارة الأزمات أو لانشغالها بأمر وقضايا إدارية روتينية، ومن ثم تتجنب اتباع أساليب المواجهة والتحدي للأزمات التي تواجهها.

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات هذا المحور بالإضافة إلى المحور بشكل عام حصلت على تقدير لفظي " نادرًا "، وربما كانت النتيجة في المحورين السابقين منطقية نتيجة لانعدام وجود وحدة لإدارة الأزمات تخطط وتدريب على إدارة الأزمات، غير أن هذا المحور يتطلب فقط وجود قيادة فاعلة مهتمة وحريصة على تجاوز الأزمات حتى لو غابت وحدة إدارة الأزمات. فإذا كانت قيادة الوزارة لا تقوم بدورها كما ينبغي في إدارة الأزمات (مثل أزمة الحرب)، فكيف لها أن تدير الأزمات الأخرى التي تواجه الوزارة. وقد اختلفت

4- النتائج المتعلقة بالمحور الرابع (التقويم والمتابعة)

جدول (7): المتوسطات والانحرافات ل فقرات محور التقويم والمتابعة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	تشجع الوزارة المبادرات الذاتية المقدمة لكيفية التعامل مع الأزمات.	2.06	.912	نادراً
2	تقوم الوزارة بتقييم الخطط السابقة الخاصة بالأزمات بغرض تطويرها وتحسينها.	1.98	.818	نادراً
3	تهتم الوزارة بمعالجة الآثار المترتبة على الأزمات.	1.96	.815	نادراً
4	تهتم الوزارة بإعادة النظر في طريقة تأهيل الفرق واختيار أعضائها.	1.94	.880	نادراً
5	تنفذ الوزارة عمليات تقييم ومراجعة منظمة لأداء الفرق الخاصة بالأزمات.	1.93	.844	نادراً
6	تراعي الوزارة أثناء التقييم النجاح أو القصور في إدارة الأزمات.	1.91	.845	نادراً
7	تولي الوزارة اهتمام بمعالجة نتائج التقييم.	1.88	.812	نادراً
8	تضع الوزارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين في إدارة الأزمات وتطلعهم عليها.	1.85	.831	نادراً
9	تربط الوزارة حوافز ومكافآت العاملين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم.	1.77	.864	نادراً
المحور ككل				نادراً
		1.92	.685	

للاستفادة من تلك الأزمات، وأخذ الدروس والعبر لمواجهة الأزمات القادمة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني هل هناك فروق دالة إحصائية في استجابة العينة على استبانة واقع الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المحافظة؟ ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

يتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات هذا المحور بالإضافة إلى المحور بشكل عام جاءت بتقدير لفظي " نادراً ". وهي نتيجة متوقعة تماماً. فكما أن الوزارة لم تهتم بالتخطيط والإعداد والتنبؤ بحدوث الأزمات، ولم تقم بالتدريب للكوادر والفرق واللجان التي تشكلها لإدارة الأزمات، ولم يكن لدى القيادة اهتمام يذكر بمواجهة الأزمات أثناء حدوثها، والعمل على الحد -قدر الإمكان- من الآثار المترتبة عليها، فلن يكون لديها الاهتمام الكافي بالتقويم والمتابعة

جدول (8): نتائج تحليل التباين (ANOVA)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ديوان عام الوزارة	بين المجموعات	5.376	2	2.688	6.837	.001 دالة
	داخل المجموعات	104.178	265	.393		
أمانة العاصمة	بين المجموعات	8.361	2	4.181	10.977	.000 دالة
	داخل المجموعات	100.930	265	.381		
محافظة صنعاء	بين المجموعات	9.135	2	4.567	11.497	.000 دالة
	داخل المجموعات	105.271	265	.397		
محافظة عمران	بين المجموعات	11.106	2	5.553	12.880	.000 دالة
	داخل المجموعات	114.247	265	.431		
الاستبيان ككل	بين المجموعات	8.116	2	4.058	12.392	.000 دالة
	داخل المجموعات	86.779	265	.327		
	المجموع الكلي	94.894	267			

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير المحافظة في جميع محاور الاستبانة، وفي الاستبانة ككل، ولمعرفة اتجاه الفروق؛ تم استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (9).

جدول (9): اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد اتجاه الفروق في المتوسطات التي تعزى لمتغير المحافظة

المحور	المحافظة	المتوسط	الديوان	الأمانة	صنعاء	عمران
التخطيط	الديوان	2.16	-	-	-	-
	الأمانة	2.07	-	-	-	-0.58*
	صنعاء	1.98	-	-	-	-
	عمران	1.97	-	0.58*	-	-
التدريب	الديوان	2.03	-	-	-	-0.43*
	الأمانة	1.79	-	-	-	-
	صنعاء	1.95	-	-	-	-
	عمران	2.12	0.43*	-	-	-
القيادة والاتصال	الديوان	2.00	-	-	-	-
	الأمانة	1.85	-	-	-0.53*	-
	صنعاء	1.99	-	0.53*	-	-
	عمران	2.06	-	-	-	-
التقويم والمتابعة	الديوان	1.92	-	-	-	-
	الأمانة	2.03	-	-	-	-0.77*
	صنعاء	1.81	-	-	-	-
	عمران	2.31	-	0.77*	-	-
الاستبيان ككل	الديوان	2.07	-	-	-	-
	الأمانة	1.80	-	-	-0.83*	-0.35*
	صنعاء	2.15	-	0.83*	-	-
	عمران	1.94	0.35*	-	-	-

الحروب في إلحاق الضرر بالعديد من المدارس والمنشآت التربوية، الأمر الذي جعل المحافظة أكثر إدراكاً لواقع إدارة الأزمات التعليمية من بقية المحافظات. إضافة إلى ذلك، فمحافظة صنعاء لديها بعض المديريات والحدود الساخنة (التي يحدث فيها الآن حرب وصراعات مسلحة) مثل مديرية نهم ومديرية خولان ومديرية أرحب، وهو الأمر الذي يؤدي إلى جعل محافظة صنعاء أيضاً أكثر إدراكاً لأهمية ودور إدارة الأزمات من أمانة العاصمة.

أظهرت النتائج أن واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم في إدارة الأزمات ضعيف، وأن قيامها بأدوارها المتوقعة منها أثناء حدوث الأزمات جاء بشكل نادر على جميع محاور الاستبانة وعلى غالبية فقراته. وهو ما يؤكد ضعف كفاءة وفاعلية الوزارة أثناء حدوث الأزمات التربوية نتيجة لعدم استخدامها الأساليب العلمية في مواجهة الأزمات. المتمثلة في: التخطيط للأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها، وضعف التنسيق والمتابعة، وعدم الاهتمام بإجراء الدراسات والبحوث الخاصة بالأزمات، وندرة

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة واقع الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات عند مقارنة موظفي كل من:

أ- محافظة عمران بأمانة العاصمة لصالح محافظة عمران على محور التخطيط.

ب - محافظة عمران مع ديوان عام الوزارة على محور التدريب ولصالح محافظة عمران.

ج - محافظة صنعاء مع الأمانة على محور القيادة والاتصال ولصالح محافظة صنعاء.

د- محافظة عمران بالأمانة على محور التقويم والمتابعة ولصالح محافظة عمران.

هـ محافظتي عمران وصنعاء بأمانة العاصمة على الاستبيان ككل، وقد جاءت الفروق لصالح محافظتي عمران وصنعاء.

ويمكن تفسير ذلك ربما لكون محافظة عمران تضررت بشكل أكبر من الحروب والصراعات السابقة والحالية، حيث تسببت تلك

- طبيعة المجتمع اليمني والبيئة الاجتماعية التي تكثر فيها الصراعات والحروب، وتتعرض المؤسسات التعليمية للعديد من الاعتداءات.

- بالإضافة إلى ما تقدم، يقف التصور على مجموعة من الخبرات العربية والعالمية التي لاشك أنها تمثل مورداً مهماً وأساساً متيناً لبناء هذا التصور. وتتمثل أهم هذه الخبرات فيما يلي:

1: الخبرات العربية

تم الاطلاع على العديد من الخبرات والتجارب العربية مثل: الخبرة المصرية والسعودية كما يلي:

أ. الخبرة المصرية

هناك العديد من الجامعات المصرية التي اهتمت بإدارة الأزمات التي تواجهها. يتمثل ذلك الاهتمام في سعيها لإنشاء وحدات لإدارة الأزمات حرصاً منها على التقليل من الخسائر المتوقعة. فمثلاً " قامت جامعة 6 أكتوبر بإنشاء وحدة لإدارة الأزمات والكوارث. تتمثل رؤيتها في: إدارة فعالة تحقق تأمين واستقرار بيئة العمل بالجامعة ضد الأزمات والكوارث، أما رسالتها فتتص على: إنشاء نظام داخلي لإدارة الأزمات والكوارث التي تؤثر على العملية التعليمية بالجامعة بكافة جوانبها، وتنفيذ الخطط والبرامج لمواجهة الأزمات والكوارث، والحد من الأخطار والآثار السلبية الناتجة عنها. وقد اعتمدت الوحدة منهجاً للعمل، يقوم على تقسيم المهام وفقاً لثلاث مراحل أساسية هي: المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الأزمة، ويتم فيها نشر الوعي بالأزمات والكوارث، وإعداد الخطط، واتخاذ الإجراءات الوقائية، وتطوير آليات الرصد والإنذار المبكر. أما المرحلة الثانية فهي: مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء، ويتم فيها التبليغ الفوري عن الحدث، وتنفيذ الخطط، وأعمال المواجهة والإغاثة، وتحقيق التواصل الجيد مع الطلاب. أما المرحلة الثالثة فهي: مرحلة التوازن ويتم فيها تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الطلاب وعلى الجامعة، وحصص الخسائر البشرية والمادية، وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة، والتأهيل وإعادة البناء (Taha & Ahmed, N.D.).

وأنشأت كلية الطب البيطري بجامعة أسيوط وحدة لإدارة الأزمات تتمثل رؤيتها في: إنشاء نظام داخلي فعال لتوفير الأمن والسلامة. أما رسالتها فتتص على: إنشاء نظام داخلي فعال لإدارة الأزمات والكوارث وتوفير الأمن والسلامة سعياً إلى استقرار مجتمع الكلية الداخلي، وتهدف الوحدة إلى تأمين سلامة المبنى والأفراد والمعدات والأجهزة العملية، والوثائق والمستندات. وفي كلية الزراعة بجامعة دمياط، تم إنشاء وحدة لإدارة الأزمات تتمثل أهم المهام التي تقوم بها في تطوير آليات الإنذار، وعقد ورش العمل، وتدريب الموظفين والعاملين في الوحدة، وإعداد الخطط، واتخاذ بعض الإجراءات الوقائية، والوقوف على تطورات الأزمة، وتحديد الإجراءات المطلوبة، وعمليات الإخلاء وخدمات الطوارئ (Wens, N. D.).

التدريب والإعداد للفرق العاملة في الأزمات، وعدم توفر نظام للمعلومات والاتصال وغيرها من الأساليب.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى نقص ثقافة إدارة الأزمات لدى قيادات الوزارة، وضعف القناعة بأهمية التخطيط والتقويم والتدريب في مواجهة الأزمات. وما يؤكد ذلك هو عدم وجود وحدة لإدارة الأزمات التربوية ضمن الهيكل الإداري للوزارة. فوجود وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم سيوفر الكثير من الجهود والأموال الذي تنفقها الوزارة على أعمال ومهام -غير مخططة - لمواجهة بعض الأزمات التي تمر بها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما التصور المقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟" ومناقشتها

بعد أن كشف البحث عن واقع إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وأن الوزارة ومكاتب التربية بالمحافظات ليس فيها وحدة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل الإداري للوزارة أو المكاتب التابعة لها. وبعد أن اطلع الباحث على العديد من الخبرات والتجارب العربية والعالمية في إدارة الأزمات، خرج بتصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات معتمداً في ذلك على المنهج البنائي لبناء ذلك التصور، حيث يعرف هذا المنهج بأنه " منهج يتبع في إنشاء وتطوير برنامج أو هيكل معرفي جديد لم يكن معروفاً من قبل بالكيفية نفسها" (AL-Aqa & AL-Ostad, 2004).

وقد تم عرض التصور المقترح في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والتربية وعلم الاجتماع لأخذ آرائهم وملاحظاتهم حول ذلك التصور، والعناصر التي يشتمل عليها. وقد تفضل السادة المحكمون بإعطاء العديد من الملاحظات القيمة التي قام الباحث باستيعابها وإعادة بناء التصور في ضوءها، بحيث أصبح التصور في صورته النهائية يشتمل على المحاور الآتية:

أولاً: الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها

ثانياً: أهداف التصور

ثالثاً: مكونات التصور

رابعاً: آليات تحقيق التصور

خامساً: معوقات التطبيق وسبل التغلب عليها

أولاً: الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها

يقف التصور على مجموعة من الأسس والمنطلقات التي في مقدمتها:

- هناك العديد من الأزمات والمشاكل التي تقف في طريق أي مؤسسة -سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية - وتتحدى قدراتها.

أ. الخبرة الأمريكية (Jia & Holly, 2010)

- تم إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بجامعة فرجينيا تتمثل أبرز مهامها في: وضع الخطط اللازمة للاحتياجات المحتملة للطلاب، وفتح غرف متعددة الأغراض وتلقي خدمات الاستشارة، وتنظيم العديد من الأنشطة الجامعية والجلسات الإعلامية.
- وقد حددت الوحدة خمسة مجالات من خلالها تستطيع مواجهة الأزمات. وهذه المجالات تتمثل في: تطوير القيادات والكوادر العاملة في إدارة الأزمات، توفير التدريب على إدارة الأزمات، تسهيل الاتصال والتواصل بالجهات ذات العلاقة بالأزمات، تصميم البرامج والخطط الكفيلة بالحد من الآثار السلبية للأزمات، والترويج والتوعية بتلك الأزمات.
- بالإضافة إلى ذلك، فقد قامت الوحدة ببناء برنامج مثالي يشتمل على أربعة مكونات أساسية هي: التحضير أو التوقع لمجموعات واسعة من أنواع الأزمات، وإيجاد آليات لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تصاحب جميع الأزمات، وتشكيل فريق جيد ومتعدد التخصصات لإدارة الأزمات، وإدراج مجموعة كبيرة من ذوي العلاقة في خطط وسياسات وإجراءات إدارة الأزمات.

ب. الخبرة الأوروبية (Bahadi, Naim, & Ali, 2008)

- هناك العديد من التجارب والخبرات الأوروبية الرائدة في هذا المجال، ولعل من أبرز تلك التجارب والخبرات الخبرة الألمانية التي تؤكد أهمية الاعتراف بعدم التحصين من الأزمات، كون ذلك الاعتراف يعد الخطوة الأولى لتبني إجراءات منع الأزمات. وقد قامت العديد من الجامعات الألمانية بتشكيل فرق لإدارة الأزمات كجزء من أنظمة الأمن في الحرم الجامعي. وهذه الفرق تجتمع بشكل متكرر، وتتعلم من الأزمات التي تحدث. كما يتم إخضاع العاملين للتدريب المستمر، وتضع الخطط اللازمة لإدارة الأزمات.
- وفي نفس السياق، تؤكد الخبرة الألمانية أهمية التعاون والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة لحماية البنى التحتية الحيوية، وضمان تدفق المعلومات، وإدارة الاتصالات والموارد، وإجراء البحوث العلمية والتقنية، وتحقيق التكامل الإداري في مجال السلامة المدنية الوقائية.
- أما في إسبانيا فتتولى إدارة الطوارئ إعداد الخطط لمواجهة الأزمات، ومحاكاة تلك الخطط، وتنفيذ تحليلات المخاطر، وبناء الهياكل وتدريب المواطنين المتطوعين، واقتراح البنى التحتية اللازمة لجهود التخفيف من الأزمة، والتنسيق وطلب المساعدة من المنظمات الدولية.
- وعموماً لدى البلدان الأوروبية أوجه تشابه فيما يتعلق بسياسات إدارة الطوارئ والأزمات، حيث يمتلك كل بلد خطة استجابة وطنية، وأنظمة استجابة إقليمية. كما تتوفر لديها آلية

أما في جامعة دمنهور كلية الآداب فتتمثل رؤية وحدة إدارة الأزمات في: تحقيق أعلى درجات الأمن والسلامة والحد من الخسائر التي يمكن حدوثها بما يكفل استقرار وتقدم بيئة العمل. أما رسالتها فتتص على: تحقيق التميز في مجال إدارة الأزمات من خلال توفير نظام داخلي فعال لإدارة الأزمات وذلك لضمان أمن وسلامة الأفراد والممتلكات قبل وأثناء وبعد الأزمة، وتهدف الوحدة إلى: تحديد أنواع الأزمات المتوقعة ووضع خطة المواجهة لكل نوع، واتخاذ إجراءات الوقاية والحماية، وزيادة الوعي بأهمية تطبيق إدارة الأزمات، وإعداد القيادات والكوادر المؤهلة لمواجهة الأزمات. وينبثق عن الوحدة عدة لجان هي: لجنة السلامة والصحة المهنية، لجنة الأمن الداخلي، لجنة التطوير والتوعية والإعلان، اللجنة الطبية " (Marjouna & Shadi, 2014).

ب. الخبرة السعودية

أنشأت جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وحدة لإدارة الأزمات تتمثل مهامها الرئيسية في: جمع البيانات والمعلومات، وربط الوحدة بكل وسائل الاتصال الحديثة، وحصر الأزمات المحتملة ووضع وسائل الأمان الواجب تطبيقها، وتدريب الكوادر البشرية، وإعداد السيناريوهات اللازمة، وتكثيف دور الأجهزة الإعلامية للتوعية بالمخاطر والأزمات المختلفة وكيفية الوقاية منها. وتتكون الوحدة من الوحدات الآتية (Mazloum, 2012):

- وحدة المعلومات ودعم اتخاذ القرار: ويقع على عاتقها جمع البيانات والمعلومات، ووضع النظم العلمية لتوظيفها واستخدامها بالشكل المناسب.
- وحدة الخبراء والمستشارين: وهو فريق غير متفرغ يتم اختياره من بين أساتذة الجامعات ذات الخبرة العالية، وتكون مهمتها دراسة الخطط وإعداد السيناريوهات لإدارة الأزمات.
- وحدة الإعلام والعلاقات العامة، وتختص بإعداد المواد الإعلامية وعمل الدراسات عن اتجاهات الرأي العام، واستخلاص المؤشرات، وإعداد التقارير الصحفية، والتكفل بالتوعية والإرشاد.
- وحدة السكرتارية والاتصالات، وتعمل على تجهيز وإعداد وسائل الاتصال الحديثة، وتوفير بيانات عن القيادات المحلية والجهات ذات العلاقة.
- وحدة الشؤون المالية، وتقوم بعمل الدراسات المالية والاقتصادية اللازمة والتكاليف المحتملة للأزمات والكوارث في حالة حدوثها.

2: الخبرات العالمية

توجد بعض الخبرات والتجارب العالمية، التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها. ومن أهم تلك الخبرات الخبرة الأمريكية وكذا الأوروبية، ويمكن استعراضها كما يلي:

3. الرفع من كفاءة العملية التعليمية في الأوقات غير الطبيعية
مثل: الحروب والكوارث وما شابه ذلك.

4. حصر ودراسة الأزمات المتوقعة وإعداد الخطط والبرامج
والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

ثالثاً: مكونات التصور المقترح

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية، واعتماداً على الخبرات
العربية والعالمية التي تم الاطلاع عليها، فإن التصور المقترح
يشتمل على مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية
والتعليم بما يتضمنه من رؤية ورسالة وأهداف وهيكل ومهام كما
يلي:

الرؤية: بلوغ مستوى عالٍ من المهارة والكفاءة في إدارة
الأزمات التربوية بوزارة التربية والتعليم.

الرسالة: إنشاء نظام داخلي فعال بوزارة التربية ومكاتبها
بالمحافظات لمواجهة وإدارة الأزمات التربوية، وتقليل الفاقد
التربوي الناتج عن تلك الأزمات.

الأهداف

1. وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات
التربوية، وتحديثها بشكل مستمر.
2. مواجهة الأزمات التربوية عند حدوثها، وتقليل الخسائر
المادية والبشرية إلى أقصى حد ممكن.
3. إعداد القيادات والكوادر المؤهلة وتدريب الفرق الخاصة
بإدارة الأزمات التربوية.
4. نشر المعرفة والوعي بإدارة الأزمات التربوية وأهمية تطبيق
إدارة الأزمات بالوزارة.
5. تقييم الإجراءات المتبعة بعد وقوع الأزمات، والاستفادة منها
حتى لا تتكرر مرة أخرى.

الهيكل التنظيمي للوحدة

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من الإدارات الآتية:

للتدريب المستمر بما يمكنها من إبقاء نظام إدارة الطوارئ
جاهزاً لمواجهة الكوارث غير المعتادة. بالإضافة إلى ذلك فهذه
البلدان تهتم بعقد الورش والمؤتمرات السنوية والحلقات
الدراسية للحفاظ على تحديث ثقافة وخطط الطوارئ
والأزمات.

يتضح من خلال استعراض الخبرات العربية والعالمية في إدارة
الأزمات، وفي إنشاء وحدات لإدارة الأزمات بمؤسساتها وجامعاتها
أنها خبرات ثرية، ومن الأهمية الاستفادة منها، وقد ركزت هذه
الخبرات على ما يلي:

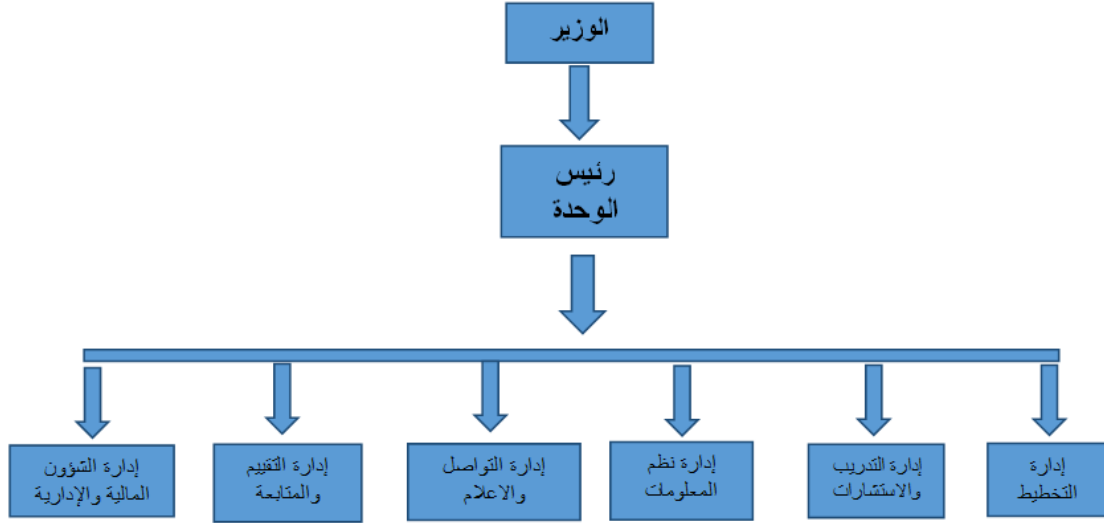
بالنسبة للخبرات العالمية، وكما هو واضح من الخبرة
الأمريكية والألمانية والإسبانية، فقد ركزت على التخطيط
والاستعداد المسبق لمواجهة الأزمات، وعلى الإعداد والتدريب
للفرق والقيادات العاملة في هذه الوحدات. ولم تغفل كذلك التنسيق
والتعاون والتواصل مع كافة الجهات ذات العلاقة بالأزمة، لما له من
دور في احتواء الأزمات ومحاصرتها قبل أن تستفحل ويصعب بعد
ذلك حلها. إضافة إلى ذلك فهذه البلدان تهتم بإجراء الدراسات
والأبحاث التي من شأنها المساعدة على اكتشاف الأزمات قبل
وقوعها.

وفيما يتعلق بالخبرات العربية فهي ثرية، وقد أفادت البحث
الحالي بشكل كبير، وساعدته على بناء قواعد التصور المقترح من
خلال الرؤى والرسائل والأهداف والمهام التي وضعتها وحدات إدارة
الأزمات بكل من جامعة 6 أكتوبر وأسيوط ودمياط ودمنهور ونايف،
والتي أكدت أيضاً أهمية عمليات التقييم للأزمات بعد حدوثها،
ونظام الاتصال وتدقيق المعلومات، وأهمية دور وسائل الاعلام في
تحقيق مهمة وحدة إدارة الأزمات.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح لتحقيق الأهداف الآتية:

1. إنشاء وحدة لإدارة الأزمات التربوية بوزارة التربية والتعليم
تتكفل بالإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمات التي تواجه الوزارة
ومكاتبها التربوية.
2. تقليل الفاقد التربوي الناتج عن سوء الإدارة أثناء وقوع
الأزمات.



مجلس إدارة الوحدة

يتكون مجلس وحدة إدارة الأزمات من كل من:

- وزير التربية والتعليم رئيس مجلس الإدارة.
- نائب الوزير نائب رئيس مجلس الإدارة.
- وكلاء الوزارة أعضاء
- مدير عام الشؤون المالية والإدارية عضواً
- رئيس وحدة إدارة الأزمات المدير التنفيذي للوحدة

مهام الوحدة والإدارات التابعة لها

1. مهام مجلس الإدارة

- أ. توفير الدعم المالي والمادي واللوجستي، وتذليل كافة الصعاب والمشاكل والتحديات التي تواجهه الوحدة.
- ب. الموافقة على التبرعات المقدمة من المنظمات والهيئات المحلية أو الأجنبية.
- ت. إجراء عمليات مسح لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات، ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تواجه الوزارة، وتنفيذ تلك الخطط عند حدوث الأزمات.
- ث. إعداد لائحة تنفيذية لوحدة إدارة الأزمات تبين إجراءات العمل في الوحدة وإداراتها المختلفة.
- ج. التواصل مع الجهات ذات العلاقة وتنسيق الجهود والمهام المشتركة، ومتابعة الأحداث أولاً بأول.
- ح. تقييم الأضرار والخسائر بمختلف أنواعها الناتجة عن الأزمات.
- خ. إجراء الدراسات والأبحاث واستلهاهم التجارب المماثلة عربياً وعالمياً في مجال إدارة الأزمات التربوية.

2. مهام إدارة التخطيط والدراسات

- أ. إجراء الدراسات المسحية للبيئة التعليمية وللأزمات المحتمل حدوثها.
- ب. الاطلاع على التجارب والخبرات المحلية والأجنبية في تعاملاتها مع الأزمات.
- ت. إعداد الخطط واللوائح والتقارير والإحصاءات اللازمة لإدارة الأزمات.
- ث. إعداد السيناريوهات اللازمة لمواجهة الأزمات.
- ج. عمل دراسات للأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمات.
- ح. تقييم ومراجعة الخطط المعتمدة والمنفذة.

3. مهام إدارة التدريب والاستشارات

- أ. تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لبنية وأهداف العمل.
- ب. اقتراح البرامج التدريبية اللازمة لقيادة وحدة إدارة الأزمات وللفرق العاملة في الأزمات.
- ت. التواصل مع المديرين ذوي الكفاية المشهود لهم بالخبرة الواسعة في مجال إدارة الأزمات.
- ث. عقد الورش والدورات التدريبية، وتنظيم المؤتمرات العلمية الخاصة بإدارة الأزمات.
- ج. استقبال المتطوعين وإعدادهم وتدريبهم وتوزيعهم بحسب المهام المختلفة.

4. إدارة نظم المعلومات

- أ. إعداد قاعدة بيانات شاملة وواسعة لوزارة التربية والتعليم وكافة قطاعاتها ومكاتبها المختلفة، وما تمتلكه من موارد بشرية ومادية وتجهيزات.
- ب. تزويد الفرق العاملة في الأزمات بالبيانات اللازمة لإدارة الأزمات.

ت. تحديث البيانات بشكل مستمر.
ث. تخزين البيانات والمعلومات وأرشفتها إلكترونياً، لتكون متاحة وميسرة عند الحاجة إليها.

ج. إعداد المعلومات وتبويبها وتهيئتها للمساعدة في اتخاذ القرار للعاملين في الوحدة.

5. إدارة التواصل والإعلام

أ. التواصل مع القنوات الإعلامية لتغطية الأنشطة والمهام التي تقوم بها وحدة إدارة الأزمات.

ب. التوعية المستمرة بالأزمات المختلفة وكيفية الوقاية منها.

ت. توعية فرق الأزمات، والعاملين في الوزارة وقطاعاتها المختلفة وكذا المجتمع بالأزمات التي تواجهها الوزارة.

ث. عمل الملصقات والمواد الدعائية اللازمة لنشر الوعي لدى الآخرين بالأزمات.

ج. الاستفادة القصوى من وسائل التواصل الاجتماعي.

ح. تحقيق الاتصال الفعال داخلياً وخارجياً لأنشطة الوحدة.

6. إدارة التقييم والمتابعة

أ. تقييم الأضرار والخسائر الناتجة عن الأزمات.

ب. توثيق الإجراءات والمهام التي حدثت أثناء حدوث الأزمات.

ت. إعداد معايير لتقييم أداء العاملين في وحدة إدارة الأزمات.

ث. رصد المقترحات وأوجه الاستفادة من الأزمات التي حدثت لتلافي حدوثها مستقبلاً.

ج. مراقبة وتقييم الأنشطة والمهام لمعالجة الانحرافات بصورة مستمرة.

7. إدارة الشؤون المالية والإدارية

أ. عمل الدراسات المالية والاقتصادية والتكاليف اللازمة لإدارة الأزمات.

ب. البحث عن مصادر دعم لمواجهة الأزمات سواءً من المنظمات المحلية أو غير المحلية.

ت. متابعة عمليات صرف المستحقات والمكافآت والمستلزمات بالفرق العاملة في إدارة الأزمات.

ث. إعداد الموازنة المالية السنوية الخاصة بالوحدة.

رابعاً: آليات تحقيق التصور

لنجاح هذا التصور فهو بحاجة إلى بعض الآليات التي تمكنه من التحقق ومن أهم تلك الآليات:

1. إيجاد المدخل القانوني المناسب لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في الهيكل الإداري لوزارة التربية والتعليم.

2. إصدار قرار من وزير التربية والتعليم بإنشاء وحدة تسمى " وحدة إدارة الأزمات التربوية " تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف والهيكل التنظيمي.

3. إعداد لائحة تنفيذية للوحدة تنضم العمل بالوحدة، والمهام الموكلة إليها وكذا اللجان التابعة لها، بالإضافة إلى كافة الإجراءات التي تنظم عمليات التدريب والتخطيط واختيار القيادات والتقييم والمتابعة.

4. إعطاء الوحدة الصلاحيات الواسعة والدعم المادي والمالي الكافي لضمان تنفيذ أهدافها المرجوة منها.

5. ربط الوحدة مباشرة بوزير التربية والتعليم والإشراف المباشر من قبله والمتابعة المستمرة لأعمال الوحدة مع الأخذ بعين الاعتبار تدليل كافة الصعوبات التي تواجه الوحدة.

خامساً: معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها

هناك بعض المعوقات التي من المتوقع بروزها أثناء تنفيذ التصور المقترح، ولعل من أهمها ما يلي:

1. عدم تحمس قيادة الوزارة لإنشاء هذه الوحدة ربما لاعتقادهم بعدم أهميتها، وخاصة مع وجود قرار سابق بإنشاء لجنة لإدارة الأزمات بالوزارة.

سبل التغلب على هذا المعوق

العمل على إقناع قيادة الوزارة بأهمية إنشاء هذه الوحدة، وأن الفرق كبير بين إنشاء لجنة تعنى بإدارة الأزمات، وبين إنشاء وحدة لإدارة الأزمات. فإنشاء لجنة لإدارة الأزمات ربما يأتي لمواجهة ظرف طارئ تمر به الوزارة (مثل الحرب)، ثم تنتهي مهمة اللجنة بمجرد انتهاء ذلك الظرف، بينما إنشاء وحدة لإدارة الأزمات يكون بشكل دائم، ومهمتها مواجهة كافة الأزمات التي تواجه الوزارة سواءً أزمات حرب أو كوارث طبيعية أو أي أزمات أخرى. بالإضافة إلى أن إنشاء الوحدة يختلف تماماً عن إنشاء لجنة الأزمات، فإنشاء الوحدة سيرافقه إعداد لائحة ورؤية ورسالة وأهداف وهيكل ومهام وغيره، وهو الأمر الذي يزيد من إمكانية استمرارها وأداء دورها بشكل أفضل.

2. تدني معرفة كثير من الموظفين والقيادات الإدارية بأهمية إنشاء مثل هذه الوحدة، فالكثير من القيادات الإدارية لاتدرك أهمية هذه الوحدة، وإن إنشاءها يعد نوعاً من العبث، أو الترف غير المبرر.

سبل التغلب على هذا المعوق

تكثيف جهود التوعية التي تبذلها الوحدة في بداية إنشائها، والعمل على نشر ثقافة الأزمات والأساليب الحديثة في إدارتها. بالإضافة إلى إصدار المنشورات والمطبوعات التي من شأنها زيادة إدراك جميع العاملين في الوزارة بأهمية إنشاء هذه الوحدة، وأن

6. الاطلاع على التجارب والخبرات العربية والأجنبية في إدارة الأزمات التربوية.

7. نشر الوعي داخل الوزارة وخارجها بالأزمات التربوية التي تواجه الوزارة والطرق العلمية والأساليب المنهجية في مواجهتها.

References

- Adams. C. & Kristions. W. (2006). An analysis of secondary school crisis management preparedness: *National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Students Research*, 1 (1), 20.
- Aga, I. & Al-Ostad, M. (2004). *Introduction to the design of educational research*. Gaza: Al-Rantisi Printing Press.
- Al-Battah, A. (2006). *Contemporary issues in educational management*. Amman: Dar AlShorouq.
- Al-Razi, A. (1967). *Mukhtar al-Sahah*. Beirut: Arab Book House.
- Al-Zavi, W. (1432). *Crisis management for the directors of public and private schools in Taif*. Master Thesis, Umm Al-Qura University, KSA.
- Ali, K. (2016). *Crisis management by heads of academic departments*. *Journal of the Faculty of Basic Education*, 22 (94), 705-724.
- Al-Kahf, A. (1999). *Crisis management*. Cairo: Al-Ashaa Printing Press.
- Al Yahya, S. (2006). Crisis management in the intermediate government schools for girls in Madinah, *King Saud University Journal*, 19 (1), 247-380.
- Bahadi. S; Naim. K. & Ali, U. (2008). Perspectives on crisis management in European union countries; United Kingdom, Spain and Germany, European. *Journal of Economic and Political Study*, 17-37.
- Calerton, C. & Constant, L. (2015). *The children of Syrian refugees learn to manage the crisis in Turkey, Lebanon and Jordan*, RAND Corporation, Santamonica: California.
- Center for Studies and Educational Media. (2015). *Outside the walls of schools – the repercussions of the war and its effects on education in Yemen*, Sana'a, Yemen.

وجودها يعد جزءاً مهماً لا بد منه للحفاظ على توازن الوزارة أثناء الأزمات.

3. من المتوقع وجود بعض العقبات المالية التي تواجه هذه الوحدة، سواء كانت تلك العقبات بما ستضيفه من نفقات مالية على الوزارة، أو المبالغ المالية الكبيرة المتوقعة لتسيير أعمالها، وهو الأمر الذي سيؤدي إلى صعوبة قيام الوحدة بأعمالها على أكمل وجه.

سبل التغلب على هذا المعوق

البحث عن موارد بديلة سواءً من القطاع الخاص والمنظمات المحلية وغير المحلية التي لديها استعداد لتقديم الدعم السخي في حالات الطوارئ والأزمات التي تواجه التعليم وخاصة في حالات الحرب أو الكوارث أو ماشابه ذلك. بالإضافة إلى ذلك، فلدى الوزارة بعض أوجه الصرف التي ليست بتلك الأهمية التي تحتلها إدارة الأزمات مثل: شراء السيارات وبعض المستلزمات والمعدات الكمالية، وهو الأمر الذي تستطيع معه توجيه ذلك الدعم لوحدة الأزمات بدلاً من شراء تلك الكماليات.

الاستنتاجات

1. تدني مستوى الوعي بإدارة الأزمات وبأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى قيادات وموظفي وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
2. هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الأزمات لدى وزارة التربية والتعليم من أهمها: معوقات مالية، معوقات إدارية، معوقات تنظيمية وغيرها من المعوقات.
3. يوجد فاقد تربوي كبير أثناء وقوع الأزمات ناتج عن ضعف التخطيط والاعداد لإدارة العملية التعليمية أثناء وقوع الأزمات.
4. وجود القيادات الكفؤة في إدارة الأزمات التربوية يوفر الكثير من الجهود ويقلل العديد من الخسائر.

التوصيات

- يمكن تقديم التوصيات الآتية في ضوء نتائج البحث الحالي:
1. إعداد الدراسات المسحية للأزمات المتوقعة ووضع الخطط والبرامج المناسبة والموازانات الكافية لمواجهتها.
 2. تحقيق التعاون والتنسيق فيما بين الإدارات المختلفة للوزارة لمواجهة الأزمات.
 3. الاهتمام بالتقييم المستمر للأزمات بعد حدوثها وأخذ العبر والدروس منها لمواجهة الأزمات القادمة.
 4. التدريب المستمر للقيادات الإدارية والعاملين في الوزارة على المهارات اللازمة لمواجهة الأزمات.
 5. تنفيذ التصور المقترح الذي خرج به البحث الحالي وإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التربوية.

- Chalabi, A. (2016). *Evaluation of opportunities for applying crisis management in Yemeni Universities: Comparative study*, Master Thesis, Assiut University, Egypt.
- Ghamdi, M. (2007). *The leading role of the school administration supervisor in crisis management in Aseer Region: Field study*, Master Thesis, King Khalid University, KSA.
- Jia, N. & Holly, M. (2011). Crisis management in higher education; What have we learned from Virginia tech? *Advances in Developing Human Resources*, 11, 552-572
- Kanima, R. (2014). Educational crisis management requirements in secondary schools in damascus. Master Thesis, University of Damascus, Syria.
- Marjouna, I. & Shadi, T. (2014). *List of crisis and disaster management unit at the Faculty of Arts*. University of Damanhour. College of literature.
- Mazloum, M. (2012). *Confronting natural disasters. security crisis management*, Naif Arab University for Security Sciences, KSA.
- Mohammad, Y. (2016). *Strategic planning and a major in crisis management: A field study on the University of Science and Technology of Sana'a*, Master Thesis, Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Sana'a, Yemen.
- Nejad, S. (2016). *Strategic planning and its role in crisis management: Case study in Yemen Airways*. Master Thesis, Azal University for Human Development, Sana'a, Yemen.
- Qutaish, N. (2009). National Security and Crisis Management, Amman: Dar Al Raya.
- Saqr, A. (2009). *The Degree of availability of crisis management skills for the managers of UNRWA Schools in Gaza and ways to develop them*. Master Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Shaalán, F. (2002). *Crisis management: The foundations - The stages-mechanisms*, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences, KSA.
- Sulaiman, F. (2016). The role of human resources management practices in the effectiveness of organizational crisis Management: Analytical descriptive research in the Iraqi Ministry of Interior", *Journal of Economic Sciences*, 22 (94). 183-203.
- Taha, D & Ahmed, H. (N. D.). Crisis and disaster management unit manual. 6th October University, Egypt.
- The Ministry of Planning and International Cooperation. (2015). *Economic studies and prospects sector*, Sana'a, Yemen.
- Wens, A. (N.D). *Crisis management and emergency evacuation plan*. University of Damietta, Egypt.
- Zoubi, M. (2014). The degree of availability of crisis management elements in the directorates of education in the province of Irbid from the point of view of department heads, *Dirasat*, 41 (1), 379-397.