

الممارسات السلوكية لمديري المدارس لإدارة الأزمة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمنطقة قصر بن عشير د. زينب خليل القذافي - كلية التربية قصر بن عشير - جامعة طرابلس.

مقدمة :

يشهد التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية ، وأن اختلفت أبعادها ، وتنوعت أشكالها ، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى ، ومن مرحلة إلى غيرها ، ورغم هذا التنوع والاختلاف فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيق أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة ، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتترايد يوماً بعد يوم ؛ الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها .

ونظراً لتسارع وتيرة ظهور الأزمات وتعددتها اهتم علماء الإدارة بموضوع إدارة الأزمات ، حتى أصبحت فرعاً من فروع علم الإدارة ، الأمر الذي يجسد إدارة الأزمات كروية متفاعلة ومتكاملة مع متطلبات الحياة المعاصرة (1) .

إن مديري المدارس عليهم أن يكونوا قادرين على التغلب على منحة الأزمات التي تحدث في المؤسسات التعليمية ، حيث إن التهديد المفاجئ للأزمة ، وضيق الوقت اللازم للتغلب عليها ونقص المعلومات المتعلقة بها يستلزم اتخاذ قرار سريع للتصرف بإدارة الأزمات كإنذار المبكر والسيناريوهات المتوقعة والخطة الوقائية والإدارة الموقفية في الميدان ، وتوزيع الأدوار في الإغاثة وإعادة التوازن وتأمل الدروس المستفادة (2) .

ومن ثم فالأزمة المدرسية جزء لا يتجزأ من الأزمة التعليمية باعتبارها حالات طارئة ومفاجئة تواجه مدير المدرسة في تعلمه مع الطلاب والمعلمين والعاملين والتجهيزات المدرسية ، وتكمن أهمية إدارة المدرسة للأزمة المدرسية في اتخاذ القرار الذي ينبع من صلب صلاحيات مدير المدرسة حيث تتركز الأزمات في صعوبة اتخاذ القرار في الوقت المناسب (3) .

ونظراً لتعدد أهداف العمل التعليمي من ناحية وتعدد المرتبطين به باختلاف مصالحهم واحتياجاتهم وتداخلها أحياناً تصبح المؤسسات مناخاً لظهور العديد من الأزمات وعلى الرغم من أن إدارة الأزمات التعليمية قد أصبحت من الأمور الواقعة ومن السمات المميزة للحياة اليومية داخل المدرسة إلا أن كثيراً من القيادات المدرسية



لم تتأهل للتعامل معها بصورة مناسبة ولم تقدم تصورات مناسبة لطريقة إدارة الأزمات المدرسية (4).

إشكالية البحث:

تعد إدارة الأزمات مدخلاً يستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في نتائجها أو التقليل من أثارها السلبية التي يمكن أن تترتب عليها (5) ، ومن تم يمكن القول بأن إدارة الأزمة تمثل إطار عمل يفيد في تشخيص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل في طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم (6) . ويعد التعامل مع الأزمات المدرسية أحد المحكات الرئيسية التي يظهر فيها مدى كفاءة الإدارة في المواقف الطارئة التي تحدد وبشكل كبير قدرة مديري المدارس على تحليل الأزمة والتخطيط العلمي للتدخل في الأزمة والتدخل الفعلي لمعالجة الأزمة (7) . وأشارت دراسة عبد السلام القلاي التي قدمها للمؤتمر الأول للسياسات التعليمية إلى وجود خلل واضح في مجمل العملية التعليمية ، ويغال هذا الخلل إدارة هذه العملية مما يستوجب وفق ما أوصى به إجراء دراسات عن تطوير أساليب إدارة الأزمات التعليمية على نحو يقلل الفجوة ويتلافى الخلل والقصور الحادث في النظام التعليمي برمته (8) . وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن التعليم الأساسي في ليبيا يواجه عددًا من الأزمات الخائفة والتي تحتاج إلى إدارة مناسبة لها ، فالحاجة أصبحت شديدة وملحة لمواجهة الأزمات المدرسية وخصوصًا في ظل تولي أمر قيادة المدرسة لأفراد غير مؤهلين وغير مدربين على إدارة المدرسة .

تساؤلات البحث :

بالإضافة إلى إدارة الأزمة المدرسية ، وعليه تتحدد إشكالية البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1- ما الأسس النظرية لمفهوم الأزمة المدرسية ؟
- 2- ما مراحل إدارة الأزمة المدرسية ؟
- 3- ما استراتيجيات التعامل مع الأزمات ؟
- 4- ما واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس لإدارة الأزمة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي بمنطقة قصر بن غشير ؟

● أهداف البحث :

يهدف البحث إلى ما يلي :

- 1- التعرف على الأسس النظرية لمفهوم الأزمة المدرسية .

- 2- الكشف عن مراحل إدارة الأزمة المدرسية .
- 3- تحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها .
- 4- التعرف على واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس في إدارة الأزمة المدرسية بمنطقة قصر بن غشير .

● أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث فيما يلي :

- أنه يدرس إحدى القضايا المهمة في المرحلة الراهنة وخصوصاً في مجال التعليم لما تواجهه ليبيا من مرحلة انتقالية تطال تضامن الجهود لمواجهة الأزمة عند حدوثها .
- من المأمول أن يفيد البحث المجتمع في عودة ثقته بجودة أداء المدرسة وجودتها على تحقيق أهدافها .

● منهجية البحث وإدارته :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم إعداد استمارة المقابلة المفتوحة ، للتعرف على الممارسات السلوكية لمديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي في التعامل مع الأزمة وكيفية مواجهتها .

● مصطلحات البحث :

تحدد مصطلحات البحث كما يلي :

1- الأزمة Crisis تعرف بأنها نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر ، وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وخصوصاً في حالة غياب وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها⁽⁹⁾ .

كما ينظر للأزمة بأنها موقف خارج السيطرة ، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ويؤثر على النظام القائم للمجتمع ومواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات المفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد⁽¹⁰⁾ .

وتعرف إدارة الأزمة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة⁽¹¹⁾ .



وكما تعرف الأزمة المدرسية بأنها نقطة تحول غير عادية ، تتمثل في مواقف تتعرض لها المدرسة بصورة فجائية ، وتتلاحق فيها الأحداث بسرعة ، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج وينجم عليها تهديد للأرواح والممتلكات ، والقيم .

كما ينجم عنها قلق وتؤثر لجميع أفراد المدرسة ، الأمر الذي تفقد معه إدارة المدرسة القدرة على السيطرة على المواقف واتخاذ القرارات الرشيدة⁽¹²⁾.

وتعرف الباحثة إدارة الأزمة المدرسية بأنها مجموعة الأساليب والطرق التي يتخذها مدير المدرسة لتجنب حدوث الأزمات المدرسية أو التغلب عليها في حالة حدوثها .

الدراسات السابقة :

حظيت إدارة الأزمات المدرسية باهتمام كبير من الدراسات والبحوث التربويين على جميع الأصعدة المحلية والعربية والعالمية ، مما يؤكد أهميتها الكبرى ، وأثرها البالغ على جميع عناصر العملية التعليمية .

1- دراسة : خالد يوسف محمود بارود (2016) بعنوان : النمط القيادي لمديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية⁽¹³⁾، وهدفت الدراسة رصد واقع إدارة الأزمات المدرسية بالتعليم الأساسي بقطاع غزة ، والكشف عن واقع النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية الحكومية بقطاع غزة في التعامل مع الأزمات المدرسية، وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور مديري مدارس المرحلة الأساسية بقطاع غزة في التعامل مع الأزمات المدرسية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة وشملت العينة 125 مفردة من مديري المدارس الأساسية الحكومية بقطاع غزة لمعرفة دوره في التعامل مع الأزمات المدرسية .

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :-

- يعتمد المديرون على خبراتهم الشخصية ، وما اكتسبوا من مهارات تدريبية في التعامل مع الأزمات المدرسية .

- يفتقر مدير المدرسة بقطاع غزة للتأهيل والتدريب حول إدارة الأزمات المدرسية .

- قلة اهتمام مدير المدرسة بتدريب العاملين والطلاب على استخدام وسائل مناسبة لمواجهة الأزمات .

- تجاهل مديري المدارس للمجتمع المحلي في إشراكه بوضع الخطط وتنفيذها في مواجهة الأزمات المدرسية .

2- دراسة: شيماء منير عبد الحميد العلقامي (2015)، بعنوان: " دور القيادات التعليمية في مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري " (14). هدفت الدراسة التعرف على واقع مواجهة القيادات التعليمية للأزمات بمدارس المرحلة الثانوية في مصر، ورصد واقع إدارة الأزمات، التي تعرضت لها المدارس منذ ثورتي 25 يناير 2011م – 30 يونيو 2013م وحتى 2015م، ودور القيادات التعليمية في مواجهتها، وإيرازهم الممارسات السلوكية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة عقب ثورتي 25 يناير 2011م و 30 يونيو 2013م والوقوف على الصعوبات التي واجهت مديري ومسؤولي وحدة إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية في التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة وكيفية التغلب عليها من وجهة نظرهم، ومن ثم التوصل لمجموعة من المقترحات الإجرائية لتنفيذ دور مديري المدارس الثانوية ومستوى وحدة إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة لمعرفة واقع الأزمات التي تعرضت لها المدارس الممارسات السلوكية لمديري المدارس الثانوية عند التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة في المجتمع المصري منذ ثورتي 25 يناير 2011م و 30 يونيو 2013م وحتى الآن، وشملت عينة الدراسة 155 مفردة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتضح دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمات المدرسية عند طريقة الالتزام بتطبيق عدة مبادئ رئيسية تمثل عنصرًا حيويًا في مواجهة الأزمات .
- هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الأزمة عن غيرها مثل تصاعد الأزمة المفاجئ، ووجود حالة من التوتر العصبي والتشتت الذهني وغموض الأهداف .
الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: آيدنوسارير وأوسال AydinSarier and Uysal (2013)، بعنوان " أثر أساليب القيادة لمديري المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين" (15)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب القيادة لمديري المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، بإجراء دراسة نوعية على عينة تكونت من (12) مفردة من هذا الصدد أجريت في تركيا، ثم تحليلها باستخدام طريقة تحليل المحتوى واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة لاستقصاء مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية ومديراتها في



تركيا ، وفقاً لمتغيرات الجنس والفرع الدراسي ، والحالة الاجتماعية ، والخبرة ، والمستوى التعليمي ، وحجم المدرسة ، ومنطقة المدرسة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن أسلوب القيادة الانتقالية لمديري المدارس الابتدائية له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وعلى الولاء التنظيمي للمعلمين .
- أظهرت الدراسة تنوعاً في منظورات مديري ومديرات المدارس الابتدائية بالاعتماد على الجنس ونوع المدرسة وحجم المدرسة .
- كما أظهرت تنوعاً من تصورات مديري المدارس أبعاد التحديد والتدخل بالاعتماد على متغيرات الحالة بالاجتماعية ، ونوع المدرسة ، والخبرة والمستوى التعليمي ، وحجم المدرسة ، ومنطقة المدرسة .

2-دراسة : سوزان تايلور بويل Susan Taylor Powell (2004) ، بعنوان " القيادة الناجحة للمدارس - الممارسات السلوكية الناجحة لمديري المدارس التي تنطوي على المخاطر " (16)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات السلوكية لمديري المدارس ومدى النجاح في التعامل المدارس التي تنطوي على مخاطر ، والتي تؤثر في البيئة التعليمية المدرسية - ومدى مساهمة ذلك في نجاح المدرسة إلى جانب أن ربط ومشاركة هذه السلوكيات والممارسات بما تم إنجازه للطالب سوف يقدم إطاراً عملياً لمديري مدارس آخرين لاستخدامها في عملهم من أجل تطبيق الفجوة في معالجة المخاطر التي يتعرض لها الأطفال في مدارسهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكذلك أداة الدراسة الميدانية هي الاستبانة ، وشملت عينة الدراسة 112 مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تتمتع ثقافة المدرسة برعاية المعلمين وكذلك الطلاب لمنع الصراعات بينهم .
 - البحث عن بناء برامج وطرق تدريس ضرورية للنجاح .
 - العمل على حماية وقت التدريس .
 - هدف مدير المدرسة وكل المعلمين هو نجاح كل الطلاب .
- **التعليقات على الدراسات السابقة**

أولاً - أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
- اتفقت مع الدراسة الحالية على تناولها لخصائص الأزمت المدرسية ومراحلها وأهم الأسباب التي قد تؤدي إلى وقوعها .

- اتفقت على تناولها للأسس النظرية المتعلقة بمفهوم إدارة الأزمة المدرسية واستخدامها للمنهج الوصفي للتعرف على واقع الممارسات السلوكية مدرء المدارس .
- أجمعت على دراسة واقع أداء مديري المدارس وأنواع الأزمات التي تتعرض لها

ثانياً - أوجه الاختلاف :

- أبرزت الدراسة الحالية أهم الممارسات السلوكية التي يقوم بها مدرء المدارس الابتدائية في التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة في ليبيا .
- أوجه الاستفادة الدراسة الحالية من الدراسة السابقة .
- بناء أداة الدراسة .
- بناء الإطار النظري .
- الاستفادة من المقترحات التي تسهم في رفع كفاءة أداء المديرين التربويين بالمؤسسات التعليمية.

المبحث الثاني - الإطار النظري للأزمة المدرسية الأسس النظرية للأزمة المدرسية

أولاً - مفهوم الأزمة المدرسية : نشأ مفهوم الأزمة crisis أول ما نشأ في نطاق العلوم الطبية ، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرينو) ويعني نقطة تحول (Turning point) وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (17) . " ذلك النشاط المجتمعي الهادف إلى استقصاء مخاطر القربى والبعيدة عندما يحدث تغيراً في أوضاع المدرسة المستقرة ، واتخاذ كافة الإجراءات والخطوات والممارسات الإدارية الرشيدة التي يمكن تطبيقها للتخفيف من حدوثها وكيفية التغلب عليها من خلال التحكم في مواجهتها(18).

وفي الواقع فإن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن ، وتمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث ، بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها ، تبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وأثارها .



خصائص الأزمة : إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصاعدة في حياة المؤسسة كما أن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة وتوتراً ، وضغطاً ، مما يضعف من إمكانية الفصل السريع المؤثر لمجابهتها ، ولقد تحددت خصائصها في النقاط التالية : (19).

- تتميز بتغير في العلاقات بين أعضاء المؤسسة .
 - تعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء .
 - يؤدي التصاعد المفاجئ للأزمة إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة بمجابهة الأحداث المتصاعدة .
 - تهدد الأزمة استقرار المؤسسة ومقومات البيئية .
 - يتطلب مواجهة الأزمة أنماطاً تنظيمية غير مألوفة وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة .
 - لمواجهة الأزمة يتطلب توفر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة .
 - ترفع درجة التوتر بين الأعضاء .
 - التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعوامل أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة .
 - ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت متاح لصنع القرار واتخاذ محدد .
 - عدم وضوح الرؤية والقصور في تدفق المعلومات .
 - إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة .
 - يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن .
- في حين يرى رأي آخر أن خصائص الأزمة تتمثل فيما يلي : (20).

- أ- فجائية الحدوث :
- ب- أنها تسبب حدوث خسائر مادية أو بشرية ونفسية .
- ج- أن يؤدي الحدث إلى حدوث مشكلات جديدة لا تمتلك الإدارة الخبرة اللازمة لمواجهتها أو تكون قليلة أو خبرة غير كافية .
- د- فشل الإدارة في مواجهة الحدث بالأسلوب المناسب .
- هـ- قصور إمكانيات وضعف قدرات الإدارة بالرغم من بدلها الجيد في مواجهة الحدث مما يؤدي إلى تفاقم الموقف والمزيد من الخسائر .

ومن خلال استعراض هذه الخصائص فإن القدرة الإدارية لمواجهة الأزمة يجب أن تكون على درجة عالية من الشجاعة والحلم والأناة ، والنظر الثاقب فيما يجب فعله حسب الأولويات بما يسهم في حل الأزمة والخروج من نفقها بأقل الخسائر وأحسن النتائج والإسهام قدر المستطاع في التخفيف من تأثير الأزمة على سير العمل وعلاقات العاملين لضمان عدم ظهور مشكلات قد تعقد حل تلك الأزمة. (21).

أنواع الأزمات : للأزمات عدة أنواع من حيث التصنيفات المختلفة ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: (22).

- أ- حسب شدة أثرها وتنقسم إلى :
 - أزمات شديدة وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها .
 - أزمات محدودة الأثر وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها .
- ب- حسب المستوى وتنقسم إلى :
 - أزمات عالمية تؤثر على العالم كله .
 - أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم .
 - أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها .
- ج- حسب البعد الزمني وتنقسم إلى :
 - أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات وإمكانية توقع حدوثها .
 - أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار، وبالتالي يصعب توقع حدوثها .
- د- حسب المراحل وتنقسم إلى :
 - أزمة في مرحلة النشوء .
 - أزمة في مرحلة التصعيد .
 - أزمة في مرحلة الاكتمال .
 - أزمة في مرحلة الزوال .
- هـ- حسب الآثار الناجمة عنها :
 - أزمات ليس لها آثار جانبية .
 - أزمات لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة .
- و- حسب العمق وتنقسم إلى :
 - أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير .
 - أزمات عميقة متغلغلة جوهرية ، هيكلية التأثير .



ز- حسب الشمول والتأثير :

- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة (23).
أسباب نشوء الأزمات : لا تنشأ الأزمة من فراغ فلا بد من وجود سبب على الأقل ، وفي الغالب تنشأ الأزمة نتيجة للعديد من الأسباب ، وعليه فعلى الإدارة البحث عن هذه الأسباب ، والتعرف عليها حتى يمكنها من التعامل مع الأزمة بوعي وموضوعية واتخاذ قرارات صائبة بخصوصها ، لمواجهة الأزمة فإن الإدارة تحتاج إلى عوامل الخبرة والمهارة والمعلومات عن كل ما يتعلق بموضوع الأزمة فلكل أزمة مجموعة من الأسباب التي تؤدي إليها ، وأن يكون لكل أزمة شواهد ومظاهر تدل على قرب وقوعها ، وأن هذه الشواهد والمظاهر تشبه قمة جبل الجليد في مياه البحر والتي تخفي تحتها قاعدة ضخمة من المتغيرات والإفرازات التي ستظهر في المستقبل .(24).

ومن أهم الأسباب : (25).

- أ- الإهمال : ويعني تجاهل الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة .
- ب- تعارض الأهداف وتعارض المصالح : حيث يعد عدم وضوح أهداف المؤسسة وتعارضها الرؤى المختلفة وتعارض المصالح بين الأفراد العاملين فيها من أهم أسباب حدوث الأزمة .
- ج- الصراع الهدام : فالنزاع السلبي وعدم التعاون يؤدي بدوره للعديد من الأزمات .
- د- قلة الموارد المادية والبشرية : للتعامل مع الأزمات المفاجئة .
- هـ- اعتبارات خارجية عن قدرات الإنسان : ولا يمكن التحكم فيها أو إضعافها مثل الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها أو التحكم فيها .
- و- سوء الفهم والإدراك : يمثل سوء الفهم أهم أسباب نشوء الأزمة وترجع إما للمعلومات المبتورة أو التسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها .
- ز- القيادة الإدارية العشوائية : فعدم ملاءمة القادة لما وُكل إليهم من مهام يؤدي إلى كثير من الأزمات.
- ح- غياب المواجهة والصراحة : بسبب الخوف الوظيفي والذي يؤدي بدوره لمجموعة من الأزمات.
- ط- ضعف جودة القرارات : فمشاركة أفراد غير مؤهلين وغير مسئولين عن صناعة القرار يؤدي إلى ضعف الجودة والمصداقية في القرار الذي يؤدي بدوره إلى أزمات .

ي- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى التعصب في الرأي والتخبط في اتخاذ القرار وعدم الثقة والولاء للمؤسسة يؤدي إلى أزمة .
ك- الإشاعات : فكثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة يؤدي لإحداث الأزمة .
وهناك تصنيف آخر لأسباب الأزمات منها :

أ- أسباب فردية : تتعلق بالفرد ذاته أو تعامله مع الكيان الإداري للمؤسسة والمجتمع المحيط به .

ب- أسباب مجتمعية : وهي تتعلق بطبيعة المجتمع والترتيب الاجتماعي والصراعات الاجتماعية والثقافية والمعتقدات السائدة في المجتمع .

ج- أسباب اقتصادية : قلة الموارد الاقتصادية للمنظمة تسبب الكثير من الأزمات إذ أن هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي للمؤسسة .

د- أسباب إدارية : وتتعلق بفشل الإدارة وعشوائيتها وعدم تطبيق الوظائف والعمليات بالأسلوب العلمي المطلوب مما يؤدي إلى حدوث الأزمات .

ثانياً - مراحل الأزمة: تمر الأزمة بعدة مراحل ، يمكن توضيحها فيما يلي : (26).

- 1- مراحل ميلاد الأزمة : ويُطلق عليها مرحلة التحدي أو الإنذار المبكر للأزمة .
- 2- مرحلة نمو الأزمة : فهي تنمو في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلادها؛ حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها .
- 3- مرحلة نضج الأزمة : وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور الأزمة من حدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو تنسم به خطط المواجهة والاستعداد برأيه أو اللامبالاة.
- 4- مرحلة انحسار الأزمة : تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد أن تفقد جزءاً من قوة الدفع لها ، وتستمر للانحسار حتى الاختفاء التدريجي .
- 5- مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة : وتصل إلى هذه المرحلة بعد أن تشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها .



ثالثاً - إدارة الأزمات :

يتم تناول إدارة الأزمات من حيث مفهومها ومرآحلها واستراتيجيات التعامل معها وذلك فيما يلي :

مفهوم إدارة الأزمات :

إدارة الأزمة مصطلح حديث في مجال الإدارة والعلاقات الدبلوماسية والدولية ويعني نظام أو مجموع الأطر والأساليب والتدابير التي تتخذ لمواجهة التحديات والطوارئ والتطورات المتلاحقة التي قد تهدد المؤسسة أو تؤثر بشكل مباشر على مسيرتها ، ومن صلب إدارة الأزمات كذلك التخطيط المسبق للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات للأزمات المحتمل حدوثها أو منع نشوب حالات التأزم علاوة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتأمين القدرة على معالجة المواقف في حالات حدوثها لتفادي خطرها أو تخفيف حدتها ، وتتطلب إدارة الأزمات مشاركة جميع الإدارات والأقسام لحل الأزمة التي تواجهها المؤسسة باعتبارها أزمة تهدد الإدارة كلها التي تتكون منها المؤسسة (27).

وقد ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة ، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة ، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة .

وإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية ، وتجنب مسبباتها والاستفادة من إيجابياتها ، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية ، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمدرسة وللبيئة وللعاملين (28).

فإدارة الأزمات تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية ، التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحياتها أو بقائها (29)، كما تُعرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها ، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ، ويتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل (29).

ويعرفها الخضيرى بأنها إدارة علمية رشيدة تبني على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل قد يحدث بوادر أزمة مستقبلية في أحد قطاعاتها (30). كما تعرف على أنها أسلوب للإدارة يختص بالتعرف على الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها عند حدوثها من خلال آليات معينة بما يضمن مواجهتها والتغلب عليها خلال مدة محددة (31).

رابعاً - مميزات إدارة الأزمات :

تتميز إدارة الأزمات بالآتي : (32).

- أ - أنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة الإجراءات الاستثنائية التي تتعدى الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية .
- ب - وضع خطط معينة للمواقف الإدارية .
- ج - تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاءة والمدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات .
- د- تحدد إدارة الأزمات الأدوار المطلوبة من كل عضو في فريق إدارة الأزمات .
- هـ - تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى من تكاليف مواجهة الأزمات .
- و- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار .

خامساً - مراحل إدارة الأزمات :

يعتبر التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في مجال الإدارة ؛حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين ، الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة حيث تمر إدارة الأزمات بمراحل أساسية وهي : (33).

المرحلة الأولى - اكتشاف إشارات الإنذار : عادة ما ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتكررة وبصورة دائمة ، وإذا لم ينتبه مدير الأزمات جيداً لتلك التحذيرات فمن المحتمل أن تحدث الأزمة ، فالأزمات تحدث بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات التحذيرية ، ويعتبر مستوى وعي الإدارة من الأساسيات التي توضح كيفية التعامل مع الأزمات وكيف ستتعامل مع الإشارات التحذيرية .



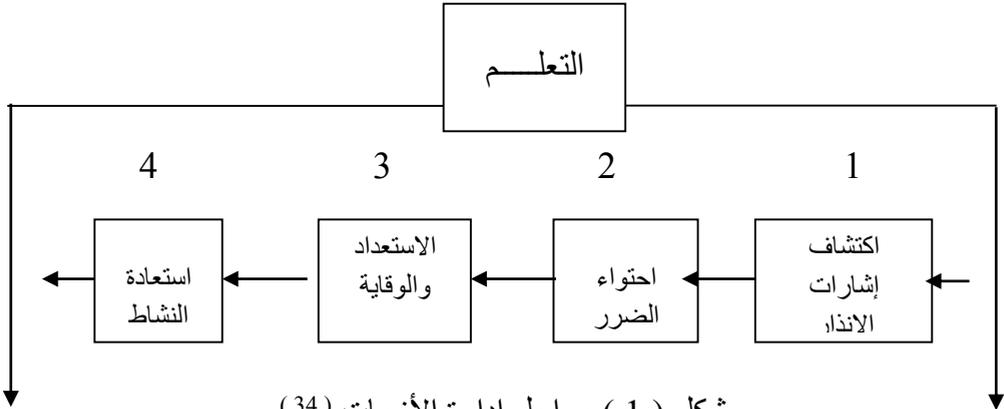
المرحلة الثانية - مرحلة الاستعداد والمنع : تستلزم هذه المرحلة أن تتوفر للمؤسسة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمات ، ومن المعروف إنه لا توجد طريقة لمنع كل الأزمات ، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المؤسسة ، وإن لم تستطع منعها على الأقل تستعد لمواجهةها عن طريق الخطط والسيناريوهات المناسبة وتقليل الخطر .

المرحلة الثالثة - احتواء الأضرار أو الحد منها : وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها ، وتقليل الخسائر لأقصى حد ممكن ؛ حيث يكون من المستحيل في بعض المواقف منع الأزمة ، على ذلك يجب منع انتشارها ، ونجاح هذه المرحلة يتوقف على طبيعة الحادث الذي سبب الأزمة .

المرحلة الرابعة - استعادة النشاط : وتشمل إعداد وتنفيذ البرامج والخطط ، ويتم التدريب عليها واختيارها مسبقاً لأجل إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة .

المرحلة الخامسة - تقييم الأزمة والتعلم : وتتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة وكذلك خبرات المؤسسات الأخرى ، والتي مرت بأزمات معينة يمكن أن تمر بها.

وهذه المراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي :



شكل (1) مراحل إدارة الأزمات (34).

سادساً - استراتيجيات التعامل مع الأزمات ومواجهتها تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها والهدف من مواجهة الأزمة هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة إلى إدارة المواقف وذلك عن طريق : (35).

- وقف التدهور والخسائر .
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي .

- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها .
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير .
- ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات ومواجهتها ما يلي : (36).
- 1- الأساليب التقليدية ومن هذه الأساليب ما يلي :**
- تستمد الأساليب التقليدية طابعها من خصوصية الأزمة وتتعدد لتشمل :
- أ أسلوب النعمة (الهروب) تختلف أشكال الهروب من الأزمة ، حيث تأخذ صوراً مختلفة منها :
- الهروب المباشر : ويعني إنكار حدوث الأزمة وعدم الاعتراف بوجودها وتكذيب الأحداث .
- الهروب غير المباشر : ويعني عدم التعامل مع الأزمة أو الحديث عنها أو ذكرها سواء بالاعتراف بها أو إنكارها واعتبارها لم تحدث .
- التنصل من المسؤولية .
- التركيز على جانب آخر وشغل الرأي العام بموضوع آخر والاهتمام به ، وعدم إلقاء الضوء على الأزمة بالرغم من الاعتراف بوجودها .
- ب - أسلوب القفز فوق الأزمة : حيث يشعر المسئول عن إدارة الأزمة بأنه تم القضاء عليها بالفعل ، ويؤدي هذا الأسلوب - غالباً- إلى تحريك النار تحت الرماد ؛ حيث يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه تمت السيطرة عليها في حين أنها للظهور مرة أخرى ، ويكون تأثيرها أكثرها قوة .
- ج - إنكار الأزمة : ويتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الكيان مع الادعاء بسلامة كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة .
- د- كبت الأزمة : يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة بشكل عام ، وعدم الاستجابة لأي ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة ، وتظهر للعديد من الأفراد ، والتحرك هنا يكون سريعاً ومباشراً .
- هـ- بخس الأزمة : ويتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها ، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ، ولكن غير مهم قليل الشأن ، يتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم .



و- تنفيس الأزمة : وتسمى طريقة البركان ؛ حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار .

ز- تفتيت الأزمة : يتم فيها تفتيت قوي الأزمة إلى جزيئات يسهل التعامل معها منفردة مع إعطاء كل جزء بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل من خطورته ويتم التفتيت على ثلاث مراحل (37).

- مرحلة الصدام ؛ حيث يتم مواجهة الأزمة بعنف ، ومن خلال هذا الاصطدام يتحدد مدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع .

- مرحلة إعطاء البدائل ؛ حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفتيت جهودهم بدائل مختلفة ومتشعبة ومتفرقة ، ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حدة وبالطريقة الملائمة لمن يدير الأزمة .

- مرحلة التفاوض مع كل فريق ؛ حيث يتم استقطاب وامتصاص وابتلاع وإذابة كل فريق على حدة عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية عملية شاملة .

ح- إخماد الأزمة ؛ يتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوة المؤثرة مع تصنيفها بدون مراعاة لأي أحاسيس أو مشاعر أو قيم ، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للعيان وأنه في حالة استمرارها سينهار هذا الكيان ويجب المحافظة عليه حتى يمكن الحفاظ على الحياة .

2- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات :

يمثل الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمات وتوجيهها إلى مصلحة المدرسة أو مجتمع الأزمة ، فقد أصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية غير كافية لوحدها في التعامل مع الأزمات الحديثة لتعقيدها وتشابكها ، ولم يعد هناك مفر من اتباع الأساليب العملية والتفكير الابتكاري في المواجهة مع الأزمة ، وعدم امتدادها أو تدهور الأحداث ، ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية : (38).

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة ؛ حيث إن الهدف من الدراسة المبدئية هو تحديد العوامل المشتركة في الأزمة ، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد المدى ، الذي وصل إليه الموقف وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، وتحديد نقطة البداية لمواجهتها ، وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى النتائج السابقة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح .

- الدراسة التحليلية للأزمة ، من الصعوبة مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل وذلك نظرًا لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة ، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء يهدف إلى :
- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب .
- التأكد والتيقن من الأسباب .
- دور المكون البشري والمكون الطبيعي والمكون التكنولوجي في ظهور الأزمة .
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة ، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب لاستخدامها .
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف .
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها ونتائج التحليل السابق تمثل قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة .

3- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوة لمواجهة الأزمة والتصدي لها ، وقبل أن يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي ، مع إجراء التغييرات كافة التي تتم عليه أولاً بأول ، وعلى هذا المسرح يتم وضع الأطراف كافة والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ، ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر وأماكن الصراع ومناطق الغليان باعتبارها جميعًا مناطق ساخنة ، وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة إذ ينتج التحليل المتكامل للبيانات المتحصلة كافة ، إعداد الخطط والبرامج والقوى اللازمة لمواجهة الأزمة ، وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكل مجالات الأزمة وترتيب استقبالها مما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور وكذلك تحديد نوع المساعدات المطلوبة وإعداد هيكله الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات وتحديد نوع المعلومات وتوقيت صدورها .

وهناك طرق أخرى تستخدم في مواجهة الأزمات منها ما يلي :⁽³⁹⁾

أ - طريقة فريق العمل :

وهي من أكثر الطرق استخدامًا في الوقت الحالي ، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل ، وهذه الطرق إما أن تكون طرقًا مؤقتة أو تكون طرق



عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ .

ب - طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات :

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حدثت الأزمة وتستخدم هذه الطريقة غالبًا في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في الموارد الخام أو نقص في السيولة .

ج- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات :

وهي أكثر الطرق تأثيرًا ، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرًا بشريًا ، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي .

د- طريقة الاحتواء :

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المؤكدة لها في الوقت نفسه لإفقادها قوتها .

و- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها :

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيًا واجتماعيًا أو دينيًا أو اقتصاديًا أو ثقافيًا أو إداريًا وغيرها ، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزومية ومن طرقها الشائعة هي :

- التحالفات المؤقتة .

- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها .

- تزعم الضغط الأزومي ثم توجيهه بعيدًا عن الهدف الأصلي .

ز- طريقة تفتيت الأزمة :

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة ، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة ، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزومية ، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة .

ح- طريقة تدمير الأزمة ذاتيًا وتفجيرها من الداخل :

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ، ويُطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر ، وغالبًا ما يستخدم في حالة عدم توفر المعلومات ، وهنا تكمن خطورتها ، وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي :

- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة .

- تصفية العناصر القاندة للأزمة .

- إيجاد قادة جدد أكثر تفهمًا .

- احتواء تحويل مسار الأزمة :

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يكمن وقف تصاعدها ، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ، ويتم باحتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرانها ونتائجها . (40).

1- استراتيجيات وتكتيكات المواجهة مع الأزمة ، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أ - استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة :

وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية ، وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ، ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات ، التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسيبة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها . (41).

ب - استراتيجية وقف النمو :

تهدف هذه الاستراتيجية التركيز على قبول الأمر الواقع ، وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي الوقت نفسه السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار ، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة .

ج - استراتيجية التجزئة :

تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخصوصًا في الأزمات الكبيرة والقوية ؛ حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل



معها ، ويمكن هنا إحداث خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات .(42).

د - استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة :

ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة لها تأثير شديد على قوة الأزمة ، وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها ؛ حيث تنصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ، ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام .

هـ - استراتيجية دفع الأزمة للأمام :

وتهدف الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة وتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة .

ويركز التكتيك المستخدم خلال هذه الاستراتيجية على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة أو التصرف أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرًا للصراع .(43).

و- استراتيجية تغيير المسار :

وتحاول هذه الاستراتيجية تحقيق نتائج طيبة تعويضًا للخسائر ، التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة .

ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي أو انتشار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

المبحث الثالث — الدراسة الميدانية :

من خلال المقابلة المفتوحة التي قامت بها الباحثة لعدد عشر مدارس في التعليم الأساسي توصلت إلى أن أزمات التعليم الأساسي في ليبيا تمثلت في الآتي :

كانت استجابات المديرين نحو السؤال الخاص بالأزمات المدرسية التي حدثت في مدرستكم .

جدول (1) الأزمة المدرسية كما حددها مديري المدارس

م	أنواع الأزمات	النسبة المئوية %
1	الافتقار إلى وجود دورات مياه في المدرسة صالحة للطلاب	40
2	ندرة وصول الكتب في مواعيدها قبل بداية العام الدراسي	80
3	ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب مما يعوق نجاح العملية التعليمية	70
4	توقف العملية التعليمية بسبب الاشتباكات الخاصة في المنطقة	80
5	عجز في الكوادر التدريسية في بعض التخصصات أثناء العام الدراسي	80
6	العنف داخل المدرسة بين الطلاب والمعلمين والطلاب بعضهم البعض	30
7	تعطيل آلة التصوير أثناء فترة الامتحانات	60
8	تسرب أسئلة الامتحان بعض المقررات	70
9	النقص في الأثاث المدرسي المناسب للعملية التعليمية	70

يتضح من الجدول (1) أن عجز الكوادر التخصصية أثناء العام الدراسي وندرة وصول الكتب قبل مواعيدها في بداية العام الدراسي جاءت في المرتبة الأولى من وجهة نظر مديري المدارس ، حيث حصلت على نسبة 80 % في حين حصلت رأي المديرين في ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب مما يعيق نجاح العملية التعليمية ، وتسرب أسئلة الامتحانات في بعض المقررات ، والنقص في الأثاث المدرسي المناسب للعملية التعليمية جاء في المرتبة الثانية بنسبة 70 % ، كما يرى مديرو المدارس أن تعطيل آلة التصوير أثناء فترة الامتحانات من الأزمات التعليمية التي حدثت في مدارسهم وتأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 60 % ، والافتقار على وجود دورات مياه صالحة للطلاب في المدارس تأتي في المرتبة الرابعة بنسبة 40 % ، وجاءت في المرتبة الأخيرة أن العنف داخل المدرسة بين الطلاب والمعلمين والطلاب بعضهم البعض بنسبة 30 % وكانت استجابات المديرين نحو السؤال الخاص ب كيف تم التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها ؟

جدول (2) تعامل مديري المدارس أثناء حدوث الأزمة

م	التعامل مع الأزمات	النسبة المئوية %
1	سرعة الاتصال بالجهات المختصة من مطافئ أو نجدة ومسئولي الأمن وسلامة	100
2	إبلاغ الإدارة التعليمية في المنطقة للمشاركة في التعامل مع الأزمة	100
3	اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة فيما يتعلق بالأدوار والمهام	100

يتضح من جدول (2) أن مديري المدارس أجمعوا بنسبة 100 % أن التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها داخل المدارس من خلال الاتصال بالجهات المختصة وإبلاغ الإدارة التعليمية بالمنطقة للمشاركة في التعامل مع الأزمة واتخاذ القرارات السريعة . وكانت استجابات المديرين عن السؤال الخاص بالمعوقات التي واجهت مديري المدارس أثناء الأزمة كما بالجدول التالي :



جدول (3) المعوقات التي تواجه مديري المدارس أثناء الأزمات

م	المعوقات	النسبة المئوية %
1	صعوبة الاتصال المباشر بالسلطات الأعلى وقت حدوث الأزمة	100
2	الافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات في المدرسة وهي غير مفعلة	100
3	الخوف من المساءلة في حالة الخروج عن المألوف أثناء حدوث الأزمة	100
4	لا توجد قاعدة بيانات يمكن استخدامها وقت حدوث الأزمة	100
5	الافتقار إلى الخطط لمواجهة الأزمة والاعتماد على الخبرة الشخصية	100
6	محدودية وعي المدير في كيفية التعامل مع الأزمات الطارئة	100

يتضح من جدول (3) أن مديري المدارس اجتمعت آراءهم بنسبة 100 % أن معوقات مواجهة الأزمات ترجع إلى صعوبة الاتصال بالجهات المختصة ، والافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات ، والخوف من المساءلة والافتقار إلى وجود قاعدة بيانات ، وعجز الخطط لمواجهة الأزمة وتدني وعي المدير في التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها .

المبحث الرابع :

الإجراءات المقترحة لتعامل مديري المدارس مع الأزمة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي .

من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي :

- 1- ضرورة توفير قاعدة بيانات بها معلومات تساعد على إدارة الأزمات المدرسية . ويمكن تحقيقها من خلال ما يلي :
 - أ - إعداد فريق من العاملين الأكفاء لتوفير قاعدة بيانات وتوفير معلومات يمكن أن تساعد في إدارة الأزمات المدرسية.
 - ب - إعداد سجلات تحتوي على الأزمات السابقة والمتوقعة من أجل الرجوع إليها في حالة حدوث الأزمة .
 - 2- عقد دورات تدريبية للعاملين بالمدرسة في مجال إدارة الأزمات من أجل التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها .

من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي :

- التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة للتعامل مع الأزمات المدرسية .
 - استخدام الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة والعمل على تطويرها
 - وضع برنامج زمني لتحقيق أهداف الدورات التدريبية الخاصة بالتعامل مع الأزمات
 - 3- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالمدارس للعاملين بالمدرسة والعمل على تفعيلها .
- من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي :

أ - تشكيل فريق متخصص على مستوى (الوزارة - إدارة التعليم - المدرسة) يكون دوره الأساسي إعداد خطط إدارة الأزمات ، ومن الضرورة أن يتم اختيار اعضائه وفق قواعد إدارية تربوية وبسيكولوجية سليمة ، ويمكن أن يشمل هذا الفريق على مستوى المدرسة (مدير المدرسة - حارس المدرسة - المشرف التربوي - الإخصائي الاجتماعي - بعض العاملين الأكفاء) .

ب - تصميم خرائط وإرشادات توضيحية توجه الطلاب وهيئة العاملين إلى الماكن الآمنة بالمدرسة عند حدوث الأزمات .

ج- توفير أجهزة الإنذار ووسائل الدفاع المدني وطفائيات الحرائق وتدريب الطلاب وهيئة العاملين على كيفية استخدامها .

د- ضرورة الأخذ بالأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات في حال حدوثها .

من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي :

أ - العمل على التنمية المهنية للمعلمين ومديري المدارس من أجل مواكبتهم لجميع الأساليب التربوية .

ب - تطوير أساليب الإرشاد النفسي والتربوي وتفعيل أدوار أخصائي الخدمة الاجتماعية والنفسية لاكتشاف وعلاج أي مشكلات قبل ان تتفاقم وتتحول إلى أزمات .

ج- الاهتمام بالأبعاد المستقبلية في مجال الإدارة التربوية من أجل تنمية مهارات إعداد وتخطيط السيناريوهات القائمة على وصف وتحديد الصور المستقبلية المتوقعة او المرغوبة .

د- المشاركة المجتمعية وإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اجتماعات المدرسة وفتح إدارة الأزمات .

ومن أهم الإجراءات المقترحة ما يلي :

أ - توفير المناخ التنظيمي والإداري الملائم داخل المدرسة حتى يساعد على خلق أفكار وأساليب إدارية تتميز بالإبداع والابتكار في مواجهة الأزمات .

ب - تطور التشريعات واللوائح والقوانين الإدارية بما يساير التغيرات المحيطة والمتلاحقة ، وبما يساعد على تحقيق الاستعداد اتجاه الأزمات ومواجهتها بشكل سليم .

ج- إشراك العاملين بالمدارس في وضع خطط واستراتيجيات عامة لإدارة الأزمات المدرسية



الهوامش :

- 1- محسن أحمد الخضري ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2003. ص 15
- 2- مجدي عزيز إبراهيم ، موسوعة المعارف التربوية ، القاهرة ، عالم الكتب ، 2006 ، 128 .
- 3- عدنان محمد قطيط ، تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2004 ، ص 65.
- 4- عماد ثروت رضوان ، الأزمات التعليمية (إدارتها سبل المواجهة) القاهرة ، الهيئة القومية للكتاب ، 2013 ، ص 123 .
- 5- محسن أحمد الخضري ، مرجع سابق ، ص 15 .
- 6- حسن محمد حسان ، محمد حسنين العجمي ، الإدارة التربوية ، ط 3 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2013 ، ص 367.
- 7- عماد ثروت رضوان ، مرجع سابق ، ص 123-124 .
- 8- عبد السلام القلال ، المنظومة التعليمية في ليبيا (عناصر التحليل ، مواطن الأخفاق ، استراتيجيات التطوير ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر ن الوطن للتعليم المنعقد في طرابلس ليبيا الفترة 15-12/9/2012 ، ص 120 .
- 9- أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار النهضة المصرية ، 1998 ، ص 449 .
- 10- رجب عبد الحميد ، استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث ، القاهرة ، دار أبو المجد للطباعة ، 2010 ، ص 9.
- 11- يوسف عبد المعطي مصطفى ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2005 ، ص 482.
- 12- محمد أبو خليل ، موقف مديري المدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها ، مجلة المستقبل التربوية العربية ، 2001 ، العدد 21 ، المجلد 7 ، ص 259.
- 13- خالد يوسف محمد بارود ، النمط القيادي لمديري المرحلة الأساسية الحكومية بقطاع غزة ودوره في التعامل مع الأزمات المدرسية ، رسالة ماجستير ، كلية البنات للأدب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، 2016 م .
- 14- شيماء منير عبد الحميد العلقماني " دور القيادات التعليمية في مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري " ، رسالة ماجستير ، كلية البنات للأدب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، 2015 م
- 15- Aydin Ayhan: Sarier, Yilmaz, Uysaal , Sengul, The Effect of school principals Leadership styles on Teachers organizational commitment and jobsatisfaction " Educational sciences : TheoryAndpractice, Vol , (13),NO.2Turkey, 2013.pp ,806 – 813 .
- 16- Susan Taylor Powell , Leadership and School Success- The Behaviors And practices of principles Insucessful At – Risk school , Faculty of virginia , polytechnic institute And state university ,Degree of Doctor of philosophy ,2004 .
- 17- أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس : الأسباب والعلاج ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2008 ، ص 21.



- 18- محمد أبو خليل ، مرجع سابق ، ص 258 .
- 19- حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ص ص 372-373 .
- 20- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص 26 .
- 21- حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ص 372 .
- 22- قاسم بن عائل الحربي ، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل : مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين ، عمان ، الأردن ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، 2008، ص 155-156 .
- 23- محسن أحمد الخضري ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1990، ص 71 .
- 24- شاكر جاد الله الخسالي ، موضوعات دارية معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015، ص 28.
- 25- وفقى حامد أبو على ، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية : على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة ، الإسكندرية ، دار الوفاء لينا الطباعة والنشر ، 2014، ص ص 373-374 .
- 26- أشرف السعيد أحمد : تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2011، ص ص 32-33.
- 27- إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة : موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، الأردن ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2011، ص ص 32-33 .
- 28- هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، عمان ، الأردن ن دار الصفاء للنشر والتوزيع 2013، ص 282 .
- 29- صفاء محمد علي مجاهد ، أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي ، الرياض ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، 2013، ص 263.
- 30- محسن أحمد الخضيري ، مرجع سابق، ص 261 .
- 31- Brown , Lithe new shorter oxford English Dictionary on Historical Principles oxford University Press , New York , 1993.p551
- 32- جاسم محمد الحمدان ، زيد عصويدالدلماني : إدارة الأزمات المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، 2014، ص ص 24-25.
- 33- عبد العزيز أحمد دواد ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 2014، ص ص 209-210.
- 34- زيد أحمد العبادي ، نظام المعلوم والمعلومات الفعال في إدارة الأزمات ، عمان ، الأردن ، دار الراجية للنشر والتوزيع / ص 100.
- 35- نخبة من الخبراء المتخصصين ، إدارة الذات والأزمات ، الإسكندرية ، دار التعليم الجامعي 2014، ص 19.
- 36- أشرف السعيد أحمد : مرجع سابق، ص ص 39-40
- 37- أسامة عبد الرحمن : إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2010، ص 207-208 .
- 38- عصام عبد الطيف عمر : إدارة الأزمات والفساد الإداري ، القاهرة، نيو لينك للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 41-42 .
- 39- سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، عمان الأردن ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، 2010، ص 20.
- 40- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ص 48-49 .
- 41- صفاء محمد علي مجاهد ، مرجع سابق ص ص 283-284 .



- 42- أحمد إبراهيم أحمد ، نيللي السيد عاشور ، الإدارة التربوية علم وفن التخطيط المنظومي الناجح ، الرياض ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، 2013، ص 459.
- 43- رفعت عارف الضبع ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، المكتب المصري للمطبوعات ، 2015، ص126.

