

إدارة الأزمات
ومواجهة الكوارث

عنوان الكتاب:

تأليف:

رقم الإيداع:

التراقيم الدولي:

الطبعة:

سنة النشر:

الناشر:

التليضون:

بريد الكتروني:

إدارة الأزمات ومواجهة الكوارث

د/ ايهاب عيسى - د/ طارق عبد الرؤوف

٢٠١٦ / ٢٠٣٩

٩٧٨ - ٩٧٧ - ٥٢٨٥ - ٦٤ - ٥

الأولى

٢٠١٧

المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

٠١٢٨١٤٥٥٩٤٨ - ٠١٠٩٧٣٦٤٨٤٩

E-mail: int_egy@hotmail.com

yaser_ella@yahoo.com

حقوق النشر

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت الكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر

إدارة الأزمات ومواجهة الكوارث

تأليف

دكتور إيهاب عيسى المصري

دكتور طارق عبد الرؤوف عامر

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فِی سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلًا مُّكْرَمًا

وَرِیْسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾



إهداء

إلى روح ابنتى ميار

تغمدها الله بواسع رحمته وادخلها فسيح جناته

إلى أعلى ما عندى فى الدنيا

(عبد الرؤوف - محمد)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الحمد رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحابة أجمعين أما بعد...

تقديم

يتعرض الكثير من المؤسسات الاجتماعية الى مواقف ومشاكل متنوعة وهى فى طرائقها الى تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها اليومية وقد تتجه بعض تلك المشكلات خصائص لاستمرار طيلة عمل المؤسسة وهناك من يعد الأزمة مشكلة غير متوقعة وهناك من يذهب الى التأكيد بأن المشكلة غير المتوقعة يمكن ان تؤدى الى كارثة أو مصيبة إذا لم تواجه بصور سريعة حيث تعرض الأزمة بانها مشكلة او حالة تواجه المؤسسة وتتطلب اتخاذ قرار سريع لمواجهتها.

كما أن الأزمات تهدد وتؤثر على الإنسانية ككل فلها تأثير على مؤسسات المجتمع حيث إنها تشكل تهديد واستمرارته وبقائه وتعطيل وظائفه.

وهناك من يوضح على أن الأزمات خلل يؤثر سلبا على النظام المؤسسى بأكمله ويهدد الاقتراضات الأساسية التى يقوم عليها النظام وهذا مما جعل عديد من المفكرين والعلماء يبحثون فى وسائل اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ومعرفة طرق الوقاية منها ومن تبعاتها.

وإن الأزمة تتسم ببعض السمات التى تميزها عن المشكلة منها المقايضة والتهديد والسرعة والغموض كما ينظر الى الأزمة ايضا على أنها تمثل وضعا مضطربا للمؤسسة صغيرة أو كبيرة ويحول دون تحقيق الأهداف المرسومة ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون ثقافة والعودة بالأمر الى حالتها الطبيعية.

وأن الأزمة تعترض على المؤسسة ظروف جديدة يترتب عليها تهديدات واضحة

للمنظمة وأدائها مما يستدعى مواجهتها بالطرق البعيدة عن الأنماط التنظيمية السائدة والحالية والمألوفة كما تشكل أيضاً الأزمات نقاط تحول في حياة المنظمة فهي تعمل كفرصة لصقل القدرات وزيادة قدرة المنظمة وفعاليتها في التعامل مع القضايا المهمة الأخرى وتوفر الأزمة الفرصة للمدراء لإظهار ما لديهم من قدرات وكفاءات في كيفية التعامل مع الظروف الصحية بفعالية وبالتالي توظيف هذه الأزمة لصالح المنظمة.

وتعتبر الكوارث الطبيعية من أشد المخاطر التي تواجه الإنسان على الأرض وذلك لما تركه من آثار خطيرة تهدد الكيانات الاقتصادية والاجتماعية لدول عديدة بالإضافة الى الخسائر البشرية التي قد تنجم نتيجة لعنصر المفاجأة لهذه الكوارث فضلاً عن الآثار السيئة التي قد ترسب لدى الناس باختلاف أعمارهم نتيجة لحدوث هذه الكوارث.

وبذلك ينبغي وجود نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير اللازمة للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف عدة آثار ما يترتب عليها.

الفصل الأول

الأزمات

(مفهومها - ماهيتها - أسبابها)

مقدمة:

أولاً: مفهوم الأزمة

ثانياً: ماهية الأزمة

ثالثاً: الأسباب المختلفة لنشوء الأزمة

رابعاً: اعتبارات نشوء الأزمة

خامساً: كيفية حدوث الأزمة

سادساً: أسباب الأزمة

الأزمات (مفهومها - ماهيتها - أسبابها)

مقدمة

منذ فجر التاريخ يعصف بالإنسان أنواع وأشكال من الأزمات وتعتبر الأزمات أمرا غير محبب لنفس الإنسان وذلك لأنها تشعره بحالة من عدم الاستقرار والزمان نتيجة التغيرات المفاجئة لذا فهو بدوره يحاول وبكل جهد ان يخضع كل شيء للسيطرة والتحكم حتى يبتعد عن المفاجئة وعلى الرغم من أن كل ذلك تزداد الأزمات وهذه حقيقة ظاهرة لما يشهده العالم من أزمات متنوعة تختلف بتأثيرها وشدتها ودرجة تكرارها وهذا ما جعل القيادات والإدارات بكافة مستوياتها تدرك بان إدارة الأزمات هي حقيقة الحياة.

وكما أن للأزمات تهديد وتأثير على الإنسانية ككل فلها تأثير على مؤسسات المجتمع حيث إنها تشكل تهديد واستمرارية وبقائه وتعطيل وظائفه ولقد أكد حامد 2009 على أن الأزمات خلل يؤثر سلبا على النظام المؤسس بأكمله ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام هذا مما جعل عدیدا من المفكرين والعلماء يبحثون في وسائل اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ومعرفة طرق الوقاية منها ومن تبعاتها ودعم مؤسسات المجتمع بعدم الاكتفاء بانتظار حدوث الأزمات للتعامل معها للتقليل من التأثير السلبي لضغط الوقت والمفاجئة والارتباك حيث تم التأكيد على تبنى استراتيجية لإدارة الأزمات والسعى بتنبؤ الأزمات المحتملة ووضع الخطط ورسم السيناريوهات المسبقة ورصد الإمكانيات للتعامل مع الأزمات بناء على الاتجاهات الإدارية المعاصرة في هذا المجال والمؤسسات التعليمية من أهم مؤسسات المجتمع في هذا المجال حيث يناط بها مسؤولية تعليم وتثقيف

وتأهيل أبناء المجتمع وذلك لتحقيق غايته وطموحاته فأبناء المجتمع هم الثروة الحقيقية وهم عماد المستقبل وبها أن الأزمات أصبحت حدثا متوقعا في هذا العصر المليء بالتغيرات والمستجدات لجميع المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية فيجب على المؤسسات التعليمية واستمرار أدائها لمسئولياتها تجاه المجتمع العمل على التأقلم مع التغيرات والتعامل مع الأزمات في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة فإدارة الأزمات هي الإدارة العلمية الرشيدة التي تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإدارية والإرتقاء بأدائه وأداء أفراد العاملين ومنشئيه من طلبة العلم.

أولاً: مفهوم الأزمة

تعتبر الأزمة حدث مفاجيء غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة ويكون هناك درجة من المجهول وتطورات قد يحدث مستقبلا وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه وتتفاقم الأزمة في حالة كون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها والنتائج المترتبة على الأزمة تكون في معظمها سلبية إلا أنها لاشك تنطوي في طياتها على أثار إيجابية وتعتبر الأزمة عن لحظة حرجية وحاسمة يصاب بها الفرد مكونة بذلك صعوبة حادة في التصرف وتجعله في حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ قرار صحيح وذلك مما يسبب له قصورا في المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج ويزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.

وتعرف الأزمة بانها حالة طارئة أو حدث مفاجيء يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما فوريا وذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمدرسة.

وتقوم الأزمة بتحول فجائي في نمط السلوك أو التفاعل المعتاد نتيجة لتفاعل مجموعة من المتغيرات أو التفاعلات التي يترتب عليها موقف مفاجيء ينطوي على تهديد مباشر

للقيم أو المصالح الجوهرية مما يستلزم ضرورة اتخاذ قرارات سريعة تحت وطأة ضغوط حادة هي ضيق الوقت ونقص المعلومات.

ومن هنا فإن الأزمة هي نقطة تحول فجائي في سير الأحداث تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها.

كما يعد مفهوم الأزمة بما يحمله من وجود فرص أو تهديدات كبيرة على المنظمة تشكل مخاطر جسيمة على بقائها أو استمرار تقدمها وبالتالي لا بد من وجود استعداد مسبق لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المنظمة والتعامل معها بكفاءة وفاعلية تحم من أثارها السلبية أو تمنعها من أن يكون له الأثر الكبير على استمرار تقدم المنظمة وسعيها نحو التغيير والتجديد بشكل دائم ومستمر.

وتعرف الأزمة بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل تبعاً لحالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

وهناك من عرف الأزمة أيضاً بأنها حالة غير عادية تخرج من نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل رؤساء الأقسام وفي الوقت المحدد لذلك.

وقد وردت للأزمة مجموعة كبيرة من التعريفات في الأدب النظري والتي من أهمها ما يلي:

يعرف كل من ملبرون وواتيمان Milbarn and ouatman 1983 الأزمة بأنها فرصة للمنظمة في الوصول إلى أهدافها الحالية أو تهديدات تواجه المنظمة بحيث تعميقها من الوصول إلى أهدافها وتقليص قدراتها في تحقيق أهدافها.

وهي عند فليبي Phelps 1986 حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتسبب في حدوث عطل وخلل في الأعمال التي تقوم بها المنظمة وبالتالي تسبب الأذى أو الضرر للمركز التنافسي لها مما يتطلب منها اهتماماً فورياً.

أما متردوف وشريفا استقبانا Mitroff pauchant & Shrivastara 1988 فقد

عرفوا الأزمة بأنها الأحداث التي تهدد الأهداف ذات الأولويات العليا في المنظمة والمرتبطة ببقائها وتحقيق أهدافها.

ومن وجهة نظر بير 1988 Bieber تعرف الأزمة بأنها حالة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن ان تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها.

ويرى تورنجتون 1989 Torrington أنها حدث مفاجيء غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلا وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أى قرار يتخذه وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف.

أما الأعرجى 2005 فيعرف الأزمة بأنها ظرف انتقائي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبيرة.

وقد تعنى ببساطة: خروج الأمور عن نطاق التحكم والسطرة أو هى نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن ان تقود الى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير قادرة على احتوائها آخر أخطارها.

ويرى البرازم 1995 الأزمة أنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى تغيير مفاجيء وحاد في النتائج أو أنها تراكم لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وتؤدي الناحية العملية إلى انقطاع عن العمل كليا أو جزئيا مدة قد تطول أو تقصر يحددها تأثير الكيان وتحوله.

وعرف الحملاوى 1995 أيضا الأزمة على أنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا في النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ويتفق مع ذلك هلال 1996 إذ أكد أن الأزمة نتيجة نهائية لتراكم التأثيرات أو حدوث خلل مفاجيء يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.

كما تعرف الأزمة أيضاً بأنها حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث أثار سلبية على المؤسسة ككل وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير عادية

وتحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية.

كما عرف أيضا عبدالوهاب كامل الأزمة بأنها صدمة شديدة لما جميع خصائص المشكلة ولكن ارتفاع درجة وشدة الصدمة والخلل الوظيفي الذي يصيب الفرد أو المؤسسة يرفعها إلى مستوى ما يعرف ب الأزمة حتى يصيب النظام (فرد - مجتمع - مؤسسة) بالعجز أو القصور الذاتي ومن الضرورة الحتمية أن يتم اللجوء إلى طلب المساعدة والعون طبقاً لنوع الأزمة.

كما عرفها لتل جون Little John بأنها تغيير نسبي وغير موضوعي بأخذ معناه من إدراك الموقف أو الوضع أو الحالة الخاصة بهذه المنظمة ومن هنا تستطيع المنظمة أن تعتبر حدثاً ما أنه أزمة إذا كان له علاقة مباشرة لتحقيق أهدافها.

وقد عرف بروك وافرون Brocket. al الأزمة بأنها حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وتتميز بصفة هامة بعدم قدرة الفرد على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية وأسلوب حل المشكلة مع احتمال وقوع تغيير في النتائج.

وعرفها أيضا فليبي Pheleps الأزمة بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة مما يضعف المركز التنافسي بها ويتطلب تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً وبالتالي يمكن تصنيف أى حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة.

كما عرف حسين رمزي كاظم الأزمة بأنها خطر يحدث خلافاً جوهرياً في نظام بأكمله مما يتطلب معه القيام بمجهود كبير للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطرة وكذلك ضرورة توفير الرؤية المتعمقة للأحداث للتعرف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها والظروف التي ساعدت على وجودها وإدراك جميع الأبعاد المحيطة بها والرؤية المستقبلية لتوقع ما قد سيطرأ عليها من أحداث.

وعرف أيضاً حسين أبو مائلة الأزمة بأنها نقطة تحول أساسية في أحداث مما تتابعه ومتصارعة تسبب صدمة وتوتراً وضغطاً مما يضعف من امكانية الفصل السريع والمؤثر وتقود إلى نتائج غير مرغوبة لتدنى الاستعداد لمواجهتها.

وقد عرف أحمد إبراهيم أحد أيضاً الأزمة بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة صغير كانت تعليمية أو كبرى مجتمعية ويجول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية.

وعرفت أيضاً صفاء محمود الأزمة بأنها نقطة تحول فجائى فى سير الأحداث تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها. وبالإضافة إلى هذه التعريفات لقد تعددت مفاهيم الأزمة واختلفت وجهات النظر حول مفهومها لحكم اختلاف وتباين التخصصات ولتنوع الأفكار والآراء حيث أن هذا المفهوم يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين علماء الإدارة والسياسة والاقتصاد وعلماء النفس والاجتماع.

وقد عرفها الصيرفى 2008 الأزمة بأنها الموقف المفاجئ الذى يعرض المؤسسة للخطر ويولد ضغطاً هائلاً على إدارة وطاقات وموارد المؤسسة.

ويعرف أيضاً عبد الحميد 2008 الأزمة بأنها موقف تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج حيث يفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة على الموقف وتبعاته. ويصح من التعريفات السابقة أن هناك تشابهاً كبيراً بينها فيما يتعلق بمدلول الأزمة وما تعنيه.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الأزمة بأنها حالة طارئة تؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة مما يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق أهدافها وتوقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة معتادة مما يستلزم ضرورة اتخاذ قرارات سريعة تحت وطأة ضغوط حادة هي ضيق الوقت ونقص المعلومات.

ومما سبق عن تعريف الأزمة يتضح أن الأزمة قد تختلط بمفاهيم أخرى متداخلة ومن تلك المفاهيم الكارثة والمشكلة والحادث والصراع والنزاع وقد يؤدي هذا الاختلاط إلى إتباع استراتيجيات ومعالجات إدارية غير ملائمة لذا ينبغي التفريق بين هذه المفاهيم.

ثانياً: ماهية الأزمة

تمثل الأزمة نمطا معيناً من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة والأزمة لها كل خصائص المشكلة ولكن يجب أن تشير إلى أنه لا يصح أن نطلق كلمة التسمية على كل مشكلة فكل أزمة تعد مشكلة ولكن ليست كل مشكلة أزمة حيث يقتصر إطلاق تلك التسمية على تلك النوعية من المشكلات التي يشعر الإنسان حيالها بالضغط والانفعال الشديد ويشعر أنها تشكل تهديداً لحياته أو لأمنه أو لأهدافه الأساسية في الحياة. ويعرف رايوبورت Rapoport الأزمة على أنها موقف مشكلة يتطلب رد فعل من الكائن الحي لاستعادة مكانته الثابتة وبالتالي يتم استعادة التوازن.

كما يعرفها كمنج Cumming بأنها تأثير موقف أو حدث بتحدى قوى الفرد ويضطره إلى تغيير وجهة نظره وإعادة التكيف مع نفسه أو مع العالم الخارجي أو مع كلاهما. ويفرق بعض العلماء بين الأزمة على أنها موقف أو ظرف لا يستطيع الفرد أن يتحملة أكثر من ثلاثة أيام فإذا كان يستطيع أن يتحملة أكثر من ذلك فإنه يصبح مشكلة عادية.

ثالثاً: الأسباب المختلفة لنشوء الأزمات

هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمات نسوق منها التالي:

1 - سوء الفهم

وينشأ عادة من خلال جانبيين أولهما المعلومات المتبورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل أن نتبين تحقيقاتها.

2 - سوء الإدراك

بعد الإدراك أحد مراحل السلوك الرئيسية وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف شكلاً ومضموناً.

وإذا كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية التشويش سواء المتعمد أو الطبيعي فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذته القائد الإداري.

حيث يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التى أمكن الحصول عليها والحكم التقديرى على الأمور المعروفة فإذا ما كان الإدراك غير سليم أو نجم عنه تداخل فى الرؤية أو تشويش على الموقف.

3 - سوء التقدير والتقييم

وينشأ سوء التقدير الأزموى من جانبيين أساسيين هما كالتالى:

أ- المغالاة والإفراط فى الثقة فى النفس والقدرة الذاتية على المواجهة واستمرار خداع الذات بالتفوق العنصرى.

ب- الاستهانة بالطرق الأخرى والأزمة فى الوقت الذى يستفحل فيه ويشتد الخطر فى إطار غياب المعرفة.

4 - الإدارة العشوائية

وهذا النوع من الإدارة التى بلا رؤية وبلا تخطيط تكون باعثا للأزمات وهنا لا تكون الأزمة عادية ولكن خطيرة ومدمرة ومحطمة لكل شيء.

5 - الرغبة فى الابتزاز

باعث يسيطر على متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغوط رهية نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية لإجبار العاملين على القيام بتصرفات أكثر حذاً وأشد ضرراً لتصبح هذه التصرفات بدورها مصدراً تهديد وابتزازاً جديداً.

6 - اليأس والإحباط

بعد اليأس فى حد ذاته أزمة نفسية سلوكية نتيجة فقد الرغبة والدافع على العمل وكبت الحريات وروتينية العمل وتفاقم الأزمة لتصبح حالة اقتراب ثم انفصام عن الكيان الإدارى.

7 - الإشاعات

هى من أهم مصدر من مصادر الأزمات ويتم توظيفها باستخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت بالفعل وإحاطتها بالمعلومات الكاذبة ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق الأزمة (كالأزمات العمالية).

8 - استعراض القوة

حيث يقوم المسئول بتوبيخ وتعنيف المرؤوسين لاستعراض القوة وسواء تم مقابلة هذا التوبيخ برد فعل صامت أو معاكس فإن له آثارا لا يبد وأن تؤدي إلى افتعال الأزمة. وهذا السبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة أو الرغبة في قياس رد الفعل أو اختبار الكيانات الصغيرة وذلك دون حساب للنتائج أو للعواقب وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

9 - الأخطاء البشرية

وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وهي قد تسبب أزمات نتيجة التراخي والتقاعد والخوف والتوجس والإهمال والتخريب والإرهاب الداخلي.

وهي أكثر الأسباب لنشوء الأزمات على سبيل المثال انفجار مكوك الفضاء تشالنجر وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على البرنامج وما أحدثته من أزمة مصداقية في المجتمع الأمريكي.

10 - الأزمات المخططة

أي الاختناقات الأزمية المخططة من قبل بعض القوى المنافسة للكيان الإدارية.

11 - تعارض الأهداف

نظرا لاختلاف الآمال والرؤى والطموحات والأهداف بين منفذى القرار ومتخذى القرار داخل الكيان الإدارى وميفقد متخذ القرار رؤيته الشاملة لما يحدث داخل الكيان الإدارى ويصبح ضحية للتأثيرات المتعارضة للمنفذين لقراراته الأمر الذى يوسع دائرة من عدم المصداقية والشك وبالتالي تتفاقم الأزمة.

12 - تعارض المصالح

من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولى أو المحلى أو داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادى صغيرة الحجم حيث إن لكل دولة ولكل شركة

مصالحها ولكل فرد أيضاً مصلحة فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد يبرز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة.

وأمام تعدد أسباب نشوء الأزمة فيجب النظر إلى الأسباب ككل متكامل وعدم الأخذ بأحادية المسببات مع التركيز على الأسباب التي تتعلق بالفرد وطموحاته وكيانه ومجتمعهم تكاملاً مع الأسباب الاقتصادية والاجتماعية وربط ذلك بالإدارة المدرسية ومحاولة إزالة اللبس والقصور في فهم المصطلحات والمفاهيم الإدارية واتجاهاتها والتركيز على الدور الخاص لكل فرد والسلطات الممنوحة والصلاحيات المفوضة وغيرها لتفادي وقوع الأزمة وإيجاد الأثر الفعال في توجيه وتنمية عملية التعليم والتعلم وكذا تنمية وعي الطلاب بأساليب مواجهة الكارثة والأزمة.

رابعاً: اعتبارات نشوء الأزمة

هناك كثير من القضايا الإدارية والسلوكية ترتبط بأسباب نشوء الأزمة منها تعرض المصالح والأهداف وغير ذلك من دواعي الخلل التي تؤدي إلى نشوء العديد من الأزمات. أما عن اعتبارات نشوء الأزمة بصفة عامة مع التركيز على أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بصفة خاصة وما ينتج عنها من أزمات أخرى تتلخص فيما يلي:

1 - اعتبارات خارجية عن إرادة الإنسان

كما هو الوضع بالنسبة للكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير. وقد عاشت مصر زلزال أكتوبر 1992 وما ترتب عليه من آثار مادية ومعنوية على المستوى الفردي والمستوى القومي.

2 - ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية

للتعامل مع بعض الأحداث والمواقف مما يؤدي إلى تفاقم الوضع ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة قد يتسبب في إيجاد أزمات تابعة كان من الممكن تلاشيها من اللحظة الأولى لو تم التعامل مع الأزمة بمهارة في حينها.

3 - إهمال الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة

مع عدم جدية وسوء تقدير الموقف بالنسبة لتلك الإشارات التي تعمل على عدم نجاح التغيير سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعى وعدم المبادرة وعدم اليقظة عدم الأخذ بزمام الأمور.

4 - تعارض المصالح والأهداف

بمعنى سوء الصحة التنظيمية الذى ينتج عنه مجموعة من المشكلات التي تؤدي إلى أزمات لاحقة منها:

- أ- تنفيذ القرارات قهرا وما يصاحب ذلك من أزمات.
 - ب- عدم معرفة الأفراد إلى أى اتجاه هم سائرون.
 - ج- اشتغال الجميع دون جدوى.
 - د- عدم استغراق الوقت الكافي من أجل التخطيط المستقبلي.
 - هـ- عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمتوقع من الأفراد.
 - و- عدم موضوعية تقييم الأداء وما يترتب عليه من أزمات ومشكلات.
 - ع- عدم وضوح الأولويات وعدم التأثير والتفاعل بين أفراد وحدات التنظيم
 - غ- تعرض وانقسام المنظمة إلى أجزاء مختلفة.
 - ح- عدم انسياب المعلومة بكفاية بين الأفراد.
- 5 - عدم المواجهة وعدم الصراحة وعدم الانفتاح ونتيجة الخوف الوظيفى مما يؤدي إلى المشكلات والأزمات الآتية:

- أ- عدم تشجيع الأفراد لابتداء وجهات نظرهم.
- ب- عدم قول الأفراد حقيقة ما يفكرون فيه وما يصاحبه من ضغوط غير صحية.
- ج- القضاء على القضايا والأفكار المتجددة.
- د- انعدام إدارة الذات نتيجة لتجنب قضايا التفويض.

هـ- غياب سمة الأمانة بين الأفراد.

ع- تكثيف الأسرار وانعدام الإشعاع الذى يجب أن تكون الإدارة مصدر له.

غ- عدم مشاركة الأفراد بكفاية فى صنع القرار.

ح- انعدام التغذية العكسية والتزام الصمت غير الصحى.

6 - عدم الثقة وعدم المساندة

ويؤدى هذا الخلل الى ظهور الأزمات ومواقف عارضة قابلة الى التحول الى مشكلات

وفىما يلى صور منها:

أ- سيادة الأنانية والتفكير فى النفس فقط خاصة فى أصعب اللحظات.

ب- سيادة حالة من اليأس لدى الأفراد مع إحساسهم بعدم جدوى الشكوى.

ج- عدم الاعتراف بالخطأ.

د- طعن الأفراد فى ظهورهم.

هـ- عدم الشعور بالقوة بين زملاء العمل وتجنب النزاع حتى لو كان بناء.

ع- وجود مقارنات ومتناقضات عديدة.

غ- ضعف معدل الثقة بين الأفراد.

ح- استغراق وقت طويل لتحديد وتعريف مناطق الأداء ومناقشة القضايا.

و- عدم إمداد الأفراد بأية مساعدة من أجل النمو.

ي- عدم صحوة العاملين أو الانتباه للإشارات والإنذارات.

7 - عدم التعاون والنزاع الهدام أى التنافس السلبي الذى يؤدى بدوره إلى مجموعة

الأزمات والمشكلات التى تتمثل فى الآتى:

أ- حاجة الاتصالات لتحسينات ملموسة.

ب- النزاع هدام بين الأفراد وعدم الالتزام بالقرارات.

ج- انعدام روح الفريق ف بالعمل وسيادة ظاهرة عدم الاتفاق.

د- عدم عدالة التوزيع السليم للمهارات وعدم الاستعداد لدى الأفراد لأخذ وجهات نظر الآخرين محل الاعتبار.

هـ- وجود اختلافات كثيرة ومشاجرات.

و- لا تتم المناقشة الموضوعية للاختلافات بصورة فعالة وانعدام التعمق إلى جذور الاختلافات.

8 - عدم قبول القرارات مع عدم مناسبة سير العمل.

عما يؤدي إلى ظهور مجموعة من المشكلات والأزمات منها ما يلي:

أ- معالجة القرارات على المستويات الخاطئة ومناقشة المشكلات على المستويات الخاطئة.

ب- عدم توافر المعلومات السليمة لاتخاذ القرار.

ج- عدم التزام الأفراد بما يتخذ من قرارات.

د- مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار.

هـ- سوء استخدام المهارات المتوفرة واستمداد قوة الشخصية من الفهولة والتعاون.

و- الحاجة الماسة إلى مزيد من ديمقراطية الإدارة.

ز- إحساس الأفراد بالتوتر والإحباط لعدم أخذ رأيهم.

9 - عدم ملائمة القيادة لما يؤول إليها من مهام

ويؤدي إلى ظهور كثير من المشكلات من أمثلتها ما يلي:

أ- وجود الكثير من المديرين غير الأمناء مع أنفسهم.

ب- انقسام المديرية بالضعف وعدم القدرة على التصدي وتحمل المسؤولية.

ج- اعتقاد المديرين في أن الحزم في الإشراف يؤدي إلى نتائج أفضل.

د- تأثير المديرين باستعدادات أمس والمواقف السابقة.

هـ- عدم الاهتمام بالحالات النفسية للعاملين والعلاقات الإنسانية.

و- سوء استخدام القدرات والطاقات البشرية التي تعمل معها.

10 - المفهوم الإستراتيجي وليس الديناميكي للموقف والممارسات المختلفة ويتج عنها

ما يلي:

أ- نادرا ما تتم مناقشة موضوعات الاجتماعات وجدولتها.

ب- عدم الترحيب بالأراء ووجهات النظر الخارجية.

ج- وجود تغيرات عديدة في فرق العمل.

د- عدم إثارة قضايا هامة أو حساسة.

هـ- عدم إدراك أهمية وجدية الاجتماعات.

11 - القصور من ناحية التنمية الفردية مما يساهم إلى حد كبير في إيجاد أزمات عارضة

أو مشكلات دائمة كالتالي:

أ- عدم وجود فرص كافية للتنمية والتقدم وعدم مساعدة تعليم المرؤوسين.

ب- عدم تشجيع الأفراد من أجل النمو وعدم النظرة الجدية للتنمية الشخصية.

ج- ترك العمل من أجل العمل لدى المنافسين.

12 - ضعف العلاقات الداخلية بين جماعات العمل مما يؤدي إلى:

أ- عدم المساواة والعدل بين الوحدات الإدارية المختلفة.

ب- العلاقات الغائرة والباردة بين العاملين.

ج- عدم تفهم وفهم الأفراد وعدم فهم وجهة النظر مع الآخرين.

د- عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل وعدم التركيز على النتائج.

هـ- عدم استئثار الأفكار المستوردة من خارج المنظمة.

تلك هي الأزمات الناتجة عن الخلل من محاور الإرتكاز السابقة التي بدأت بأزمات

وتنتهى أحيانا بأزمات كلها قضايا سلوكية وإدارية مشتقة من الخلل في تلك المحاور إلى

جانب الأسباب الشخصية والمحلية والقومية والعالمية.

خامساً: كيفية حدوث الأزمة

تمثل كيفية حدوث الأزمة في الجوانب التالية:

1 - يتعرض الإنسان سواء كان فرد أو أسرة أو جماعة في مراحل عمره المختلفة لضغوط متنوعة سواء كانت هذه الضغوط داخلية أو خارجية يتأثر بها ويتفاعل معها ويحاول إزالتها أو التقليل من تأثيرها واشباع احتياجاته وتحقيق التوازن وأداء مسؤوليات الاجتماعية بشكل مقبول.

2 - يؤدي إزدیاد هذه الضغوط إلى إحداث اضطراب في توازن الفرد ويصاحب محاولات الإنسان استعادة التوازن بارتفاع معدل التوتر فكما ازداد اختلال التوازن ارتفع معدل التوتر.

3 - يلجأ الإنسان إلى كل ما هو متاح لديه من مصادر وامكانيات ويمجد كل قواه ويلجأ إلى أساليب جديدة لاستعادة التوازن فإذا فشل في استعادة توازنه واستمرت المشكلات دون أن يستطيع حلها أو تجنبها فإن التوتر يتصاعد إلى أن يصل إلى ما يسمى نقطة التحول حيث يعيش الإنسان مرحلة من الاضطراب واختلال التوازن وبذلك يدخل في مرحلة الأزمة.

سادساً: أسباب الأزمة

تأتي الأزمة التي يعاني منها المجتمع المصري نتيجة لوجود مشكلات يعانها أفراد المجتمع ويؤدي إلى الصراعات إما فيما بينهم وبين السلطة القائمة وهذا يعنى أنهم لا يرون الأزمة إلا بعد أن تأخذ شكلها العنيف أو الصراع على السطح الاجتماعى للمجتمع ومهما كانت مسبباتها الأساسية (سياسية - اقتصادية - بيئية) فهم يستبعدون أحادية المسببات ويعتبرونها أزمات مرتبطة بقضايا كلية ومشكلات عمومية يعانها المجتمع فالفرد بطبعه ذو طموحات وأهداف وصفات خاصة به تميزه عن غيره قد تتعارض مع غيره من أفراد المجتمع المحيط به ورؤسائه داخل الكيان الإدارى الذى يعمل به وأيضا يقع الفرد تحت تأثير اتجاهات قيمة حديثة للموكبة ما ينتج عنه ردود الفعل المتبادلة بين الفرد والمجتمع

المحيط به.

وتتمثل أسباب الأزمة في الأسباب التالية:

أ- أسباب فردية.

1 - أسباب تتعلق بالفرد ذاته.

الفرد بطبعه ذو عزيمة وتحذوه الرغبة في تحقيق أهداف معنية وهذا يجعله يستغل كافة عزيمته في تحقيق أهدافه الخاصة ولكن يكون في الوضع الذي يجلم به.

الفرد بطبعه فريد من صفاته وبهذا نادرا ما تجد شخصين يستجيبان بطريقة واحدة لذات التجربة أو الخبرة.

يهتم الفرد أساسا بنفسه لأنه أنانى بطبعه بدرجة أو بأخرى لذلك غالبا ما تتعارض مصلحته مع مصالح الآخرين.

2 - أسباب تتعلق بالفرد والكيان الإداري الذي يعمل به

ضعف الثقة بين الأفراد والرؤساء وبين بعضهم البعض مما يترتب عليه تعثر الخطوات المفردة في الأداء للعمليات وتعقد وبطء العمل دون داع.

تدهور العلاقة وضعف ثقة الجمهور بالجهاز الإداري باعتباره طبقة تتحكم في مقدراتهم ومصالحهم وتنزل عن أمالمهم وأحلامهم.

3 - أسباب تتعلق بالفرد واتجاهات المجتمع المعاصر

أ- وقوع الفرد تحت تأثير تيارات واتجاهات قيمة متعارضة في مجتمعتنا المعاصر الذي تتألف في إطاره العديد من التناقضات والذي يتصف بالتنوع وأنه يعيش في مرحلة انتقالية فيها التأثير العديد من الثقافات الوافدة لينشأ فيها ما يسمى بالصراع القيمي الذي ينصح في الصراع الذي يعيش فيه الفرد خاصة الشباب الذي يجد صراعا بين ما عليه المجتمع وبين ما يراه من طرق الاستيراد المختلفة فكل العادات والقيم مستقاة وكذا الأفكار والثقافة والعذاء مستوردة مسلسلة مأخوذة عن روايات أجنبية من هنا تنشأ الأزمة ثمة صراع آخر ينتج عن التضارب السابق صراع الأجيال بين جيل الآباء المتمسك بشرقيته بكل ما

فيها رافضا لكل جديد جيل الأبناء الذى هو التجديد بكل ما فيه من الحرية والانطلاق.

ب- الأسباب الاجتماعية

قد تنشأ المشكلات داخل المجتمع وتصل إلى حدتها نتيجة وجود مناخ اجتماعى مريض تتصارع فيه مجموعة من القيم الجيدة والقيم السيئة التى تفرض نفسها على المجتمع وغالبا ما تنشأ للأسباب التالية:

- سيادة الشعور بالإحباط وإزاء انهيار آليات تسوية الصراع الاجتماعية وتحقيق التوازن الاجتماعى مما يؤدي إلى شعور طبقات معينة داخل المجتمع بالاغتراب فى ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها.

- ضعف السلطة وعدم قدرتها على احتواء الخلافات بين الأطراف المتصارعة فيها ويتضح ذلك فى البلدان المختلفة.

- عجز البنيان الاجتماعى ومن ثم الثقافة العامة خاصة فى المجتمعات النامية عن مواجهة التغيرات والتحديات الجديدة الطارئة.

- عجز الإدارة العامة عن القيام بواجباتها العادية فى الظروف الاستثنائية أو الوفاء باعباء استثنائية فرضت على المجتمع فجأة (وباء - كارثة - حريق فى منطقة صناعية) من يترتب عليه أزمات أخرى.

- عجز المؤسسات الاجتماعية القائمة على خلق السلوكيات الايجابية المطلوبة وكذا عجز المؤسسات السياسية الوطنية عن إزالة المعوقات الاجتماعية مما سمح بانتشار أمراض اجتماعية خطيرة خاصة فى مجتمع الإدارة (وساطة - محسوية - رشوة - ظهور وتفشى النفاق الإدارى).

- تغيير القيم الاجتماعية وعدم الاهتمام بايجاد الروابط الاجتماعية داخل العمل وخارجه إلا فى القليل النادر من المؤسسات التى لديها إمكانات مالية كبيرة.

ج- الأسباب الاقتصادية

كون الأزمة المجتمعية مرتبطة بالقيم فلا يعنى أنها تبدأ من تدهور قيمى بل تنشأ مع أى

مشكلة اقتصادية في الغالب وتظهر الأزمة بدلائها في تدهور قيم هؤلاء الأفراد.
على سبيل المثال البطالة التي تشكل بالإضافة لارتفاع الأسعار أحد المؤشرات الأكثر
تعبيراً عن عمق الأزمة وما زالت البطالة تزيد باستمرار على مستوى العالم وينظر الاقتصاديون
المشكلة الاقتصادية في مصر وتحولها لأزمة حادة بين منطلقين أساسيين هما كالتالي:

أولها: تعتبر هذه الأزمة جزءاً من الأزمة الاقتصادية للعالم.

ثانيها: تعتبر أزمة لها خصوصيتها وإن كانت مرتبطة بتأثيرات عالمية.

- وتشأ الأزمة باعتبارها ذات سبب اقتصادي من:

- الصراع الفكري بين المدارس الاقتصادية المختلفة تنتمي كل منها لايدولوجيات
متعارضة تعكس نفهسا في عقول مخططيها الاقتصاديين.

- هيمنة أحد أطراف الأزمة على المقاليد الاقتصادية للمجتمع والمعاناة من وجود عالم
اقتصاد يحقق مصالح طبقة أو فئة معينة مما يؤدي إلى تدهور مستوى المعيشة والبطالة وتعطل
الطاقات الانتاجية وغيرها في هذه الدول.

- وجود مشكلات اقتصادية تتراكم عبر فترات زمنية طويلة تنفجر عندما تنهيا لها
الظروف كالإنفتاح الاقتصادي.

- وجود مؤشرات من خارج المجتمع تؤدي لانفجار الأزمة وعادة ما يرتبط بتنازلات
سياسية تقبلها القيادة السياسية.

على سبيل المثال ما حدث في الاتفاق مع صندوق النقد الدولي.

- استمرار الأزمة قد يكون آلية السلطة القائمة لكبت ثورة الجماهير ضدها وعدم
تمرداها على معاناتهم منها.

- وجود جهاز إعلامي قادر على تعميم حقائق الأمور سواء كان ذلك بعدم إظهارها
أو إظهارها وكأنها بلا أمل في الحل.

- تخلى المؤسسات الخاصة عن دورها في ضبط ساعة الأزمة وتركها للجماهير
والمفكرين حولها وفي ذلك تأتي رغبة التيارات الراجعة للأزمة في عدم وجود حول مما قد

يؤدى لعنف جماهيرى فى النهاية وكثيرا ما تنتشر الدعايات حول نفشى تمرد الجماهير بسبب المعاناة الاقتصادية فى المجتمع والتركيز على هذا التمرد الذى يحطم المجتمع فى النهاية.

د- الأسباب الإدارية

لاشك أن للإدارة تأثير على سلوكيات وقيم المديرين والعاملين من خلال التدريب وأسلوب توزيع السلطات وسياسات الثواب والعقاب وغيرها من سياسات توفر المناخ السليم للإداء الجيد.

ففى دراسة أجريت لتحديد ملامح الإدارة المصرية وأسلوب اتخاذ القرار ومدى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة توصلت لمجموعة من العيوب التالية التى يمكن أن تعتبر أساسيا لاستمرارية الأزمة.

- عيوب فى المديرين أنفسهم تحتاج لتصميم نظم متطورة فى الاختيار والإعداد والتدريب والمساءلة وفقا لمعايير موضوعية فى التقويم.

- عيوب فى التنظيم الإدارى للوحدات الإنتاجية فى القطاع العام تتسم بالتحيز الشخصى.

- عيوب فى الأساليب وتختلف فى الأدوات الإدارية المستخدمة وتلك تحتاج إلى إعداد كوادر متطورة من الأخصائين المؤهلين لتطبيق الأساليب الإدارية المتطورة.

- نسبة ملحوظة من المديرين فى الإدارة العليا والمستوى الأول لاتعلم ما إذا كانت تستخدم أساليب إدارية ملائمة أم لا.

- محاسبة المسئوليات وتخطيط القوى العاملة وبحوث العمليات غير منطقية تعكس درجة من عدم الواقعية لسبيين:

- هذه الأساليب الحديثة نسبيا التى لم يتوافر بعد الأدوات والعدد الكافى من المتخصصين فيها بما لا يسمح بإمكانية تطبيقها.

- إن الأوضاع الإدارية المشاهدة فى كثير من وحدات القطاع العام تدل على غياب مثل هذه الأسباب.

وبالإضافة إلى هذه الأسباب لوقوع الأزمة يمكن تحديد أسباب وقوع الأزمات في التالي:

أ- أسباب خارجة عن قدرات الإنسان وبالتالي لا يمكنه التحكم فيها ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها.

ب- أسباب ترجع إلى الإنسان مثل:

سوء الفهم، وسوء الإدارة، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة تعارض المصالح والأهداف والصراع على الموارد والسلطة.

كما يرجعها البعض إلى مجموعتين من العوامل عوامل داخلية وخاصة بالمنظمة نفسها وهي تتمثل في ثلاث مجموعات فرعية هي:

- عوامل تكنولوجية.

- عوامل تنظيمية.

- عوامل إنسانية.

وما ينتج من فشل في أي من تلك العوامل.

والمجموعة الثانية تتمثل في عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من عوامل (اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - سياسية).

كما يرى البعض أن هناك مصدرين أساسيين للأزمات التنظيمية:

- المصدر الأول: هو حدوث تغيرات أو أحداث غير متوقعة ومفاجئة في بيئة المنظمة مثل حدوث كوارث طبيعية وفاة صاحب المنظمة أو مديرها.

أما المصدر الثاني لحدوث الأزمات هو ضعف أو عدم كفاءة المنظمة نفسها.

ومن الأسباب التي ترتبط بعدم الكفاءة والتي تسهم في خلق الأزمات التنظيمية ما يلي:

1 - الفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات

إن الفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات يمكن ان يسهم في خلق العديد من

الأزمات التنظيمية من خلال القرارات غير المناسبة التي يصدرها المديرين بالإضافة إلى عدم الانتباه لأية معلومات قد تكون هامة على اعتبار أن المعلومات غير ضرورية للحالة وكذلك تجاهل المعلومات التي توضح ان هناك أزمة محتملة لأن تلك المعلومات لا تتفق مع نموذج تفكير المديرين.

2- التفكير الجماعي السائد في المنظمة

وهذا العامل يمثل الحالة التي تحدث في وحدات اتخاذ القرار مثل اللجان ويكون أعضاء الجراحة لديهم حالة من التضامن والولاء في الشعور ويصبح القائد القوي في تلك المجموعات قادرا على أن يروج ويشجع حل أو تفسير معين للمشكلة يرى أنه من وجهة نظره هو الحل الأمثل للمشكلة ويمارس أعضاء وحدات اتخاذ القرار هنا مجموعة من الضغوط على الأفراد الذين يعبرون عن وجهة نظر مناقضة لهم.

ومن أجل تجنب رد الفعل السلبي للجماعة نجد أن بعض أعضاء وحدة اتخاذ القرار في المنظمة يظلون صامتين ويفسر الآخرون هذا الصمت على أنه موافقة على رأى الجماعة.

3 - تشتت ونشوء المعلومات

فمعظم المنظمات تقوم بتجميع وتشغيل قدرا كبيرا من المعلومات التي تاتي من وحدات مختلفة ومن أشخاص مختلفين ويتم النظر إلى هذه المعلومات بصورة مختلفة فبينما تعتقد إحدى الإدارات أن معلومات معينة هامة وضرورية نجد أن إدارة أخرى لا تعتبرها كذلك وتساعد ظاهرة تشتت وقوة المعلومات في ضيق ومحدودية وجهة نظر الأفراد في كل إدارة أو وحدة في المنظمة.. حيث نجدهم يميلون للتركيز فقط على المعلومات التي تتصل بوحدتهم بينما يرفضون ويتجاهلون أى معلومات لا تفهم.

4 - التفاؤل الخاطى:

ويظهر من خلال وضع تقدير فعال فيه لقدرات وامكانيات المنظمة أو من خلال وضع تقدير بينه فيه للخطر أو الموقف الذى يمكن ان تتعرض له المنظمة.
ويأخذ هذا التفاؤل المبالغ فيه في التزايد كلما انخفضت الاتصالات والعلاقات بين

هؤلاء المديرين والوحدات التي يديرونها.

وكما تتباين الأزمات تتباين أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها فمنها ما يرجع لبيئة المؤسسة الداخلية ومنها ما يرجع لأسباب خارجية ومنها ما هو بفعل الطبيعة ومنها ما هو بفعل الإنسان ومنها ما هو فردي والآخر جماعي.

وقد أوضح الخميسى 2002 أن الأزمات لا ترجع لسبب واحد وإنما ترجع إلى بعض الأسباب والعوامل المتداخلة فعندما تتفاعل الوقائع تتحول إلى حوادث وعندما تتفاعل الحوادث تتعدى وتتحوّل إلى أزمة ويمكن ان تنشأ الأزمة نتيجة عدة أسباب مجتمعية وبالإضافة أيضاً إلى هذه الأسباب هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة منها ما يرجع إلى البيئة الخارجية ومنها ما يرجع إلى المنظمة نفسها. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأسباب:

- أ- أسباب خارجية عن إدارة المنظمة مثل التقنيات الجوية الحادة والأعاصير والزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم في أبعادها.
- ب- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها وتحويلها إلى كوارث.
- ج- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة كالشكاوى المتكررة من وضع معين أو نحوه والتي يمكن ان تكون مؤشر الوجود فشل أو جوانب قصور.
- د- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصالات والمعلومات والحواجز.
- هـ- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من:
 - تصور في وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
 - التباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها.
 - غيبة معرفة العاملين بالأدوات المطلوبة.
 - وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.

- البعد عن الموضوعية تقييم الأداء والمفهوم الاستاتيكي وليس الديناميكي للموقف.

- الممارسات المختلفة وسلبية الاستعداد وعدم المواجهة.

و- تعارض ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية مع الأزمات.

ز- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية والثقة في مرؤوسيههم وعلى التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة في بؤرة اهتمامهم وسوء استخدامهم للقوى العاملة وقبول القرارات غير المناسبة لسير العمل وعدم اهتمامهم بدفاعية العاملين.

ح- ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى سوء فهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات وايضا التخطيط المشترك من أجل المستقبل وعدم التركيز على النتائج ووجود قدر ضئيل من الولاء للمؤسسة والثقة والمساندة.

ط- محدودية الاهتمام بالتنمية الفردية وأثارها التي تتمثل في انتقال الخبرات المؤهلة إلى العمل لدى المؤسسة المنظمة وعدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمؤسسة.

ي- تصور في إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء والترحيب بالآراء الجديدة والحلول المبتكرة وإدراك أهمية عقد الاجتماعات لتطوير سير العمل.

ك- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب على ذلك من انهيار نظم الاتصال داخل المنظمة والتزام العاملين بتعمليات الإدارة العليا والنزاع الهدام أى التنافس السلبي الذى يؤدي بدوره إلى مجموعة من الأزمات.

ل- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وغياب التغذية المرتدة وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات ووجود حالة من اليأس لدى العاملين وانعدام الثقة بين الزملاء العاملين والاعتراف باخطائهم وتغليب النزعة الفردية والمصلحة المشتركة على مصلحة الجماعة.

م- لا يجدى نظام المعلومات وما ينتج عنه من قصور في وجود المعلومات السليمة

التي تساعد على اختيار القرار المناسب ودراسة الحلول البديلة للأزمة ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار.

وبالإضافة إلى ما سبق يوجد مجموعة أخرى من الأسباب تؤدي إلى حدوث الأزمات منها:

- سوء الفهم والتقدير والتقييم والإدراك والرغبة في الابتزاز.

- الإشاعات والإدارة العشوائية.

- اليأس والأخطاء البشرية.

- تعارض الأهداف.

- استعراض القوة والأزمات المخططة وتعارض المصالح.

الفصل الثاني

خصائص وسمات الأزمات

مقدمة

- أولاً: خصائص الأزمات

ثانياً: سمات الأزمات

ثالثاً: ملامح الأزمات

رابعاً: شروط وأركان الأزمات

خامساً: مراحل الأزمة

سادساً: نظرية الأزمة

سابعاً: أبعاد الأزمة

خصائص وسمات الأزمات

مقدمة

تعرض الكثير من المؤسسات الاجتماعية الى مواقف ومشاكل متنوعة وهى فى طرائقها التى تحقق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها اليومية وقد تتخذ بعض تلك المشكلات خصائص الاستمرار طيلة عمل المؤسسة بينما تمثل الأخرى أحداث مفاجئة غير متوقعة تنتج عنها أضرار نفسية ومادية تؤثر فى الأفراد وفى المؤسسات نفسها مما يستدعى المعالجات السريعة لإزالة آثارها وعودة المؤسسة إلى حالة الاستقرار والهدوء هذا النوع من الأحداث أو المشكلات هو ما يعرف فى مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمى بالأزمات.

وهناك من يعد الأزمة مشكلة غير متوقعة كسكهمورن Schemehorn 1995 ويذهب إلى التأكيد بأن الأزمة هى مشكلة غير متوقعة يمكن أن تؤدى إلى كارثة أو مصيبة إذ لم تواجه بصورة سريعة حيث تعرف الأزمة بأنها مشكلة أو حالة تواجه المؤسسة وتتطلب اتخاذ سريع لمواجهتها.

وهناك من يوضح أن الأزمة حدث مفاجئ غير متوقع ويعد عنصر المفاجأة مما يميز الأزمة عن المشكلة ويشكل عام فإن الأزمة تتسم ببعض السمات التى تميزها عن المشكلة منها المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض ويضيف إليها آخرون خصائص أخرى مثل نقص المعلومات وتصاعد الأحداث وحالة الذعر المصاحبة لها وغياب الحل الجذرى السريع ومهما كان مفهوم الأزمة يبتعد أو يقترب من مفهوم المشكلة فإنها تمثل وضعاً مضطرباً للمؤسسة صغيرة أم كبيرة وبحول دون تحقيق الأهداف المرسومة ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمه والعودة بالأمر إلى حالته الطبيعية.

ونظراً لخطورة النتائج التي تسفر عنها الأزمات بكل أنواعها تحرص المؤسسات الإدارية والتربوية على استخدام استراتيجيات متنوعة تؤكد على المشاركة مع العاملين في المؤسسة أو المدرسة والقيادة الجماعية في التفكير والتنفيذ ثم المتابعة والتقويم وتفعيل ذلك من خلال قيام المؤسسة بتشكيل اللجان وفرق العمل وتنظيم قاعدة بيانات خاصة بالأزمات وإعداد وتدريب الأفراد لمواجهة الكوارث الطبيعية والمواقف والحوادث التي تشكل أزمات قد يكون بعضها من صنع الإنسان.

إن الاستعدادات السابقة بما فيها الاستراتيجيات أو آليات التنفيذ الواجب اتخاذها لمواجهة الأزمة والتوصل إلى الحل الناجح تعتمد على عوامل عدة من أهمها حسن تصرف قائد المؤسسة أو مدير المدرسة.

ويقصد هنا بحسن التصرف إدارة الموقف أو ما يسمى اليوم بإدارة الأزمة التي تتطلب اتخاذ أحد خيارين هما إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة أو الاستسلام للأزمة وتلقى آثارها التي قد تكون وحسب شدتها مدمرة لكيان المؤسسة ومن هنا تتطلب الأزمات إدارة قوية وجريئة قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة في المواقف الصعبة ليس ذلك فحسب بل ومتطلبات أخرى منها عدم التوتر والتفاهم والتعاون والثقة بين أعضاء المؤسسة لضمان الوحدة في مواجهة الموقف تغيير أنماط الإدارة إلى الأفضل بما ينسجم مع شدة ونوع الأزمة استخدام المنهج العلمي في تحليل الأسباب والنتائج.

أولاً خصائص الأزمة:

يمكن تحديد أهم خصائص الأزمة كما بينها الباحثين أن الأزمة تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة المؤسسة وتسبب في بدايتها صدمة وتوترا وضغطا ويتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة وتعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء فالتصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة بمواجهة الأحداث المتصارعة وهي تهدد استقرار المؤسسة التربوية ومقومات البيئة مما يتطلب مواجهة أنماط تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة ومواجهتها حيث يلزم توافر

درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة وغالبا ما تبين نتائج الأزمة أن هناك عدم كفاءة وفعالية من متخذى القرار مما يرفع درجات التوتر بين أعضاء المؤسسة التربوية وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة بالإضافة إلى ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذها يستلزم وقتا محددا لعدم وضوح الرؤية ونقص الخبرات والقصور في تدفق المعلومات مما يؤدي إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن.

وبالإضافة إلى ذلك يتسم موقف الأزمة بخصائص وسهات تشكل تهديدا مباشرا لبقاء المنظمة واستمرارها وهي على النحو التالي:

1 - موقف مشكل

تتسم أحداثه بالغموض المفاجئ في توقيت حدوثه ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة حيث لا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات المتوقعة سواء الإيجابية أو السلبية.

- تعدد وتشابه أبعاد الأزمة

تتأثر المنظمة التي تتعرض لأزمة ما بمتغيرات عديدة من أطراف مختلفة قانونية إدارية - حكومية - عمالية - اقتصادية وإعلامية.

- سيطرة التوتر على المناخ التنظيمي

تشبع الأزمة مناخا من التوتر يؤثر على أسلوب معالجة المشكلة نظرا لصعوبة تطبيق الطرق التقليدية في صنع القرار.

- سرعة اتخاذ القرارات

تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية والاتصالية في وقت قصير ومحدد.

- نقص المعلومات

يتميز الموقف الأزموى بالنقص الواضح في المعلومات المطلوبة عن تطورات الموقف أثناء الأزمة مما يزيد من درجة عدم التأكد لدى صنّاع القرار.

- الاستحواذ على الاهتمام الجماهيري

أى حدث تتعرض له المنظمة لا يتحول إلى أزمة إلا عندما يصبح شائنا ومعروفا لدى الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة أو من جانب وسائل الإعلام. وتأتى الأزمات فى أشكال عديدة وبغض النظر عن المجال فالأزمات دائما تشترك فى عدة خصائص وهى كالتالى:

أ- عدم التأكد

يتج عدم التأكد من البداية السريعة للأزمة والتعقيد الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التى تشكلها وهناك العديد من المصادر التى تؤدى إلى عدم التأكد فالمشكلة ومداهها ومدتها ربما تكون مجهولة ولا يمكن معرفتها فى وقت الحدث.

ب- البداية السريعة

تستغرق الأزمة وقتا طويلا فى التكوين إلا أن المرحلة التى يكون عندها اجماع على وجود أزمة فى مرحلة تتميز بالنمو السريع للأحداث.

ج- خسائر حادة مدركة

من الواضح أن هناك شيئا ما سوف يتم فقده نتيجة الأزمة والاستجابة هى منع أو خفض الآثار السلبية والأحداث المفاجئة من الصعب التأثير عليها.

د- نقص القدرة على السيطرة

من الصعب السيطرة على أحداث الأزمة بشكل كامل إلا أنه يمكن التأثير عليها بشكل جزئى ومن خلال مجموعة من الأعمال التى تتخذ لئذ السيطرة على أحداث الأزمة من أجل تقليل الخسائر.

وقد حدد استيف البريخت **Steve Albrecht** عدد خصائص للأزمة كما يلى:

أ- المفاجأة والصدمة.

ب- نقص المعلومات وعدم وقتها.

ج- تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث.

د- فقدان السيطرة.

هـ- حالة الزعر وغالبا ما يتسبب الأزمة في وقوع خسائر نفسية أو اجتماعية أو مالية أو بشرية.

و- غياب الحل الجذرى السريع.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص يجب أن يتوافر في الموقف أو المشكلة مجموعة من الخصائص حتى نستطيع أن نطلق عليه أزمة وأهم هذه الخصائص هي كالتالى:

1 - وجود تركيبة من القوى التى تضغط على الإنسان وقد تكون هذه القوى جسيمة أو نفسية أو اجتماعية.

2 - أن ينظر الإنسان الى هذه القوى على أنها تشكل تهديدا أساسيا لحياته أو لأمته أو لأهدافه الأساسية فى الحياة.

3 - أن يلقى موقف الأزمة على من يتعرضون لها مسئوليات تخرج عن نطاق الإمكانيات العادية المتاحة وإمكانيات الأشخاص الآخرين الذين يلجؤون إليهم فى طلب المساعدة وتخرج عن السلوك الذى تعود الحياة فى حياتهم اليومية.

4 - أن يشعر الإنسان تجاه هذا الموقف باليأس والعجز وعدم القدرة على التعامل معه ويشعر بأنه لا حول له ولا قوة.

5 - يفقد الإنسان فى معظم الحالات ثقته فى نفسه ويخشى من أن يؤدي تصرفه إلى اليسر فى اتجاه يقدم عليه فيما بعد.

6 - كثيرا ما يؤدي موقف الأزمة إلى إثارة مشكلات من الماضى القريب أو الماضى البعيد كاتن مؤجلة أو تم حلها بشكل جزئى ويؤدي ظهورها إلى زيادة تعقيد الأزمة.

7 - تضعف إلى حد كبير فى موقف الأزمة الخيل الدفاعية للذات ومن ثم تصبح أكثر قابلية للاستهواء والتأثر بالآخرين وأكثر تعاونا مع العلاج.

8 - قد يؤدي موقف الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية فقد تؤدي الأزمات

التي تهدد الحياة إلى الإصابة بالقلق كما قد تؤدي الأزمات التي تهدد بفقدان العلاقات الاجتماعية إلى الإصابة بالاكتئاب.

9- الأزمة موقف لا يستطيع الإنسان أن يتحمل معاشته مدة طويلة وتتفاوت وجهات النظر في هذه المدة فهناك وجهة في هذه المدة فهناك وجهة نظر تقول أن الإنسان إذا استطاع تحمل الموقف أكثر من 72 ساعة فإنه لا يكون أزمة ولكن ينظر إليه على أنه مشكلة عادية.

وعلى أية حال فإن الإنسان يصل في العادة إلى استعادة التوازن خلال ما يقرب من الشهر وقد تكون حالة التوازن التي تم الوصول إليها بعد الأزمة أسوأ أو أفضل أو مماثلة لما كان عليه قبل حدوث الأزمة بالنسبة للأداء الاجتماعي للإنسان.

10 - تظهر خلال فترة الأزمة ومحاولة استعادة التوازن أساليب تكيفية جديدة تمكن الفرد من التعامل بفاعلية أكبر مع مواقف الأزمات المقبلة كما قد تظهر أنماطا سلوكية مشكلة تضعف من قدرة الإنسان على التعامل مع الأزمات في المستقبل.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص يخلط بعض الكتاب بين مفهوم الأزمة والمشكلة لذلك حاول البعض أن يحدد مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة والتي تجعلها تختلف عن المشكلة.

ولقد حدد البعض أهم هذه الخصائص فيما يلي:

أ- حدوث يقع فجأة دون توقع أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جدا بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته.

ب- يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه.

ج- يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية.

د- يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع حسب مستوى ونوع الأزمة والخبرة الكافية لمواجهتها وربما كانت الخبرة غير كافية.

كما حدد البعض الآخر مجموعة أخرى من الخصائص التي تميز الأزمات التنظيمية تتلخص في التالي:

- أ- تنطلق الأزمات التنظيمية هي أحداث ذات احتمال صغير في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير على جميع الأطراف عند حدوثها.
- ب- أن الأزمات التنظيمية هي أحداث عادة ما تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة.
- ج- ترسل الأزمة قبل حدوثها إشارات عديدة تنبه عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالى وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر من الأزمة.
- د- تحدث الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة.
- هـ- لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلا عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقا جدا.
- و- وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية على المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها (مثل الحكومة ووسائل الإعلام والرأى العام).
- ز- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء كانت مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية.
- ح- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبيا قد تصل إلى عدة سنوات لا مكانية الرجوع إلى الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه.
- وبالإضافة أيضا إلى هذه الخصائص هناك مجموعة خصائص تميز الأزمة عن غيرها من المفاهيم الأخرى المتداخلة ولقد أكد البعض على هذه الخصائص والتي من أهمها:
- 1 - تشابك فيها الأسباب بالنتائج نتيجة نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.
 - 2 - حدث مفاجئ لا يمكن التنبؤ به ولا يمكن التحكم فيه.
 - 3 - تهدد غايات وأهداف المؤسسة وتشكك في مصداقيتها.
 - 4 - ضغط الوقت نتيجة تتابع وتراكم المواقف الضاغطة التي يصعب مواجهتها.

5 - التعقيد والتداخل والتعدد مما يسبب خللا في منظومة التعليم كلها وله تأثير عكس على المجتمع المحيط.

6 - سيادة حالة من التوتر والقلق والذعر وضغط في حياة الأفراد.

ثانياً: سمات الأزمات

فقد استعرض ميلر وإيسكو Miller and Iscoe سمات الأزمات كما حددتها الدراسات النفسية والاجتماعية على النحو الآتى:

1 - إن موقف الأزمة يكون حادا أكثر من كونه موقفا مزمنا رغم أن مداره الزمنى لا يكون محددًا عادة.

2 - إن الأزمة تنتج بالنسبة للسلوك الذى يعتبر مرضيا مثلما يظهر في عدم الكفاءة.

3 - إن الأزمة تهدد أهداف الأفراد ذوى الصلة بها وكذلك المنظمات.

4 - أن الأزمة موقف نسبي وذلك أن ما يعتبر أزمة لجماعة أو فرد من لا يكون كذلك لآخرين.

5 - أن الأزمة تؤدي إلى التوتر في النواحي العضوية والنفسية بجانب ما تؤدي إليه من قلق.

ويلاحظ على كلا التوجهين أن هناك اتفاقا على أن الأزمة تهدد الأهداف وأنها تؤدي إلى تأثيرات باثولوجية كالإحباط والقلق يضاف إلى ذلك أن الأزمة موقف يحتاج إلى جهود لتحاشية وتجنبه.

وفي تناوهم للأزمات يتمسك نورث North وزملاؤه بالمعنى الإغريقي للأزمة الذى يؤكد على أنها مصطلح طبي بالدرجة الأولى وهو ما يعنى كونها نقطة تحول تميز النواتج والمخرجات لأية حادثة ملائمة أو غير ملائمة حياة أو موت أو لا عنف.

وفي تحديد آخر يرى روبنسون Robinson أن الأزمة موقف للقرار أو فرصة للقرار
يشمل:

1 - تحديد أصل الحادثة إما داخليا وإما خارجيا لصناع القرار.

2 - وقت القرار المتاح للاستجابة قصير أو متوسط أو طويل.

3 - الأهمية النسبية للقيم التي تمثل خطراً على الأعضاء من ناحية الشدة والانخفاض. وفي ضوء هذا التوجه ينظر إلى زمن القرار أو الوقوف اللازم للقرار صنعا واتخاذ كأمر هام بسبب التتابعات الظاهرة لمحتواة لما يعنى أن البدائل المطروحة لاتخاذ قرار من بينها في موقف ما قد تكون قليلة أو متعلمة وعلى النقيض من ذلك فإنه في موقف آخر لا تظهر فيه العجلة تكثر البدائل المتاحة.

وقد أكد وينسون وسيندر Robinson and Snyder على أن ما يعتبر وقتاً طويلاً لقرار ما قد يكون قصيراً لاتخاذ قرار في موقف أمني.

وأن الأزمة موقف أو وضع يمثل اضطراباً لمنظومة صغرى كانت أو كبرى ويجول دون تحقيق الأهداف الموضوعية ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمه والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية.

وإذا كانت الدراسات السيكولوجية قد بينت إمكان تعرض الفرد في حياته إلى أزمات وإذا كانت الدراسات السياسية هي الأخرى قد بينت أن هناك أزمات تواجه النظم السياسية على المستوى الداخلى والخارجى إلى الحد الذى ظهر فيه مصطلح حكومة الأزمة.

ثالثاً: ملامح الأزمات

تشارك الأزمات دائماً في أربعة ملامح هي كالتالى:

1 - عدم التأكد

ينتج عدم التأكد من البداية السريعة للأزمة والتعقد الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التى تشكلها وهناك العديد من المصادر التى تؤدى إلى عدم التأكد فالمشكلة ومداهها ومدتها ربما تكون مجهولة أو لا يمكن معرفتها في وقت الحدث.

2 - البداية السريعة

تستغرق الأزمة وقتاً طويلاً في التكوين إلا أن المرحلة التى عندها يكون هناك اجماع على وجود أزمة هي مرحلة تتميز بالنمو السريع للأحداث.

3 - خسائر حادة مدركة

من الواضح أن هناك شيئاً ذا قيمة مفقودة أو سوف يتم فقدته نتيجة الأزمة والاستجابة هي منع أو خفض العواقب السلبية والأحداث المفاجئة التي من الصعب التأثير عليها.

4 - نقص القدرة على السيطرة

يعتبر العمل الفعال هو أمر صعب والخسائر لا يمكن تغييرها وإلى حد ما لا يمكن منعها وعلى الرغم من أن أحداث الأزمة لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل إلا أنه يمكن التأثير عليها بشكل جزئي ومن خلال مجموعة من الأعمال التي تتخذ لبذل السيطرة على أحداث الأزمة من أجل تقليل الخسائر.

رابعاً: شروط وأركان الأزمات

تعرف الأزمة على أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كلمة كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

ويتضح من هذا التعريف أنه لكي تحدث الأزمة لابد من توافر شرطين على الأقل هما:

- تعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تحتل فيه وحدته بالكامل.

- تصبح الافتراضات الأساسية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يستخدمون أساليب دفاعية ضد هذه الافتراضات.

كما يتبين أيضاً من تعريفات الأزمة أنها تتفق مع العناصر المكونة للأزمة أو ما يمكن تسميته بالأركان الأساسية للأزمة والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- إنها حدث مفاجئ يصعب توقعه أو التنبؤ به وعلى هذا الأساس فإن توقع الحدث لا يدخله في نطاق الأزمة حيث يتنفي عن الأزمة وصف المفاجئة.

- إنها تهدد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة.

- إنها تنتج من عدم التوافق بين المنظمة وبيئتها ويتمثل ذلك في إما زيادة الطلب على

قدرة المنظمة أو أن البيئة المحيطة بالمنظمة غير قادرة على خدمة أهداف المنظمة.

- أنها تتكون من حوادث متقاربة ينتج عنها الأزمة.

- إنها تتطلب الرد الفوري عليها في ضوء الإمكانيات المتاحة وقت وقوع الحدث.

خامساً: مراحل الأزمة

أياً كانت أسباب نشوء الأزمة فإن الأزمة تمر بدورة حياة تحوى مجموعة من المراحل وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها.

وللأزمة خمسة مراحل هي كالتالي:

1 - مرحلة ميلاد الأزمة

وهي مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل مبهم وإحساس غامض ينذر بخطر غير محدد المعالم أو المدى وذلك راجع إلى عدم توافر بيانات ومعلومات عن الأزمة، فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة والقدرة استطاع القضاء عليها دون صدام في مهدها.

2 - مرحلة نمو واتساع الأزمة

إذا لم يستطع متخذ القرار أن يقضى على الأزمة في مهدها فستنمو الأزمة وتتم تغذيتها عن طريق مغذيات داخلية تكونت مع الأزمة منذ نشأتها ومغذيات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها إضافة قوة دفع جديدة وقدرة على النمو واتساع.

ولن يمكن هنا إنكار الأزمة أو تجاهلها نظراً لدخول أطراف جديدة في صراع الأزمة وبالتالي لزم التنبيه ووجودها وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل.

3 - مرحلة نضج الأزمة

طالما كان هناك من قبل متخذ القرار استخفاف واستبداد وجهل وكبر تصل الأزمة إلى مرحلة النضج وتصبح ذات قوة تدميرية عالية ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك

ولا معنى من الصدام معها وتبدأ سلسلة من الخسائر المتتالية كالإحاطة بمتخذ القرار أو بالمؤسسة حتى تنحسر الأزمة وتنتهى.

4 - مرحلة إنحسار الأزمة

تصل الأزمة إلى مرحلة ليست نهائية حيث نضجت واتسعت بعد الأعصار الهائج واصطدمت بعديد من الصخور فحدث لها نوع من التفتت والإنكسار فبدأت تتقلص وتنحسر ولكنها لم تنته بعد حيث مازالت كالأموج الضعيفة يمكن أن تعلق حدثها طالما كانت هناك مصادر تغذيتها وتستمد منها قوتها.

5- مرحلة اختفاء الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة الأخيرة حيث تفقد الأزمة هنا كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها وتبدأ في التلاشى وينتهى الاهتمام بها ويختفى الحديث عنها إلا لتاريخ سبق أن حدث ولكنها انحسر وانتهى.

سادساً: نظرية الأزمة

ظهرت نظرية الأزمة في منتصف الستينيات تقريبا من خلال الدراسات التي قدمتها جامعة هارفارد عن ماهية الأزمة وكيفية مواجهتها إلا أن نظرية الأزمة لم تصل بعد حتى الوقت الحالي الى الاعتراف الكامل بكونها نظرية على أساس أنها لم تتبع من خلال عملية اختبار الفروض في الميدان للتعرف على صدق أو عدم صدق هذه الفروض ولهذا يطلق بعض الكتاب مصطلحات أخرى مثل (نموذج الأزمة) إطار العمل مع الأزمة (التدخل في الأزمة) وإدارة الأزمة وترتبط نظرية الأزمة في جذورها بالعديد من البناءات النظرية الأخرى في علم الإدارة وعلم الاجتماع ومهنة الخدمة الاجتماعية.

وعلى الرغم من أن نظرية التدخل في العمل مع الأزمات تمثل اتجاها حديثا مازال موضع التجريب لممارسات طريقة العمل مع الحالات الفردية إلا أن هذه النظرية حظت بكثير من الاهتمام من جانب المتخصصين في هذه الطريقة فطبيعة الظروف التي تمر بها المجتمعات المعاصرة بشكل عام والمجتمعات النامية بصفة خاصة من حيث التعقيد والتغير السريع والنقص الموارد والامكانيات وازدياد الكوارث والنكبات جعل معدلات حدوث

الأزمات في تصاعد مستمر الأمر الذى دفع المتخصصين في مختلف فروع المعرفة وخاصة الاجتماعيين منهم أن يولوا اهتماماتهم بهذه النظرية وصياغة مفاهيمها وبناء نماذجها.

وقد كان للكساد العالمى في الثلاثينيات من هذا القرن ضحايا كثيرين يواجهون موقف الأزمات كما أن الحروب المختلفة وما صاحبها من خسائر وصدمة ضاعفت الاهتمام بالبحوث والدراسات التى تعالج الأزمات المصاحبة للحروب مما دفع برتارينولدز Ber-tareynods أن تقوم بوضع وتنفيذ برنامج لتدريب الاختصاصيين على التعامل مع الأزمات التى تواجه الجنود المصابين في الحرب.

واتسع نطاق الاهتمام بنظرية الأزمة وتطورت مفاهيمها لتشمل العمل مع الأزمات ذات الطابع المادى والتى قد يتعرض لها المجتمع مثل الحرائق والزلازل والسيول والفيضانات والبراكين وغيرها من الكوارث والأزمات الطبيعية ومن ثم اتجه التفكير الى وضع بعض استراتيجيات التدخل التى تساعد الاختصاصيين عند التعامل مع مثل هذه الأزمات العامة في المجتمع.

ومن أمثلة ذلك الدراسة التى قام بها (ليندمان) عن ضحايا كارثة حريق بوسطن الشهير في عام 1943 وتوصل من خلالها الى أن العمل مع الأزمات يحتاج إلى مهارات خاصة تختلف عن تلك المهارات التى يحتاجها الاختصاصى عند التعامل مع أى مشكلة فردية أخرى ومع ازدياد العلاقة بين الفرد وأسرته وباعتبار أنها وحدة واحدة بدأت تظهر ما يعرف بالأزمة الأسرية ويعتبر (توماس ألبوت) من الرواد الذين تناولوا هذا الموضوع فقد اهتم بتصنيف الأزمات الأسرية واقترح المداخل المختلفة للتعامل مع هذه الأزمات ويرجع الفضل الأكبر في وضع المفاهيم الأساسية لنظرية الأزمة إلى (كارول ماير) التى عاجلت المراحل التى تمر بها الأزمة والدور المتميز بمهنة الخدمة الاجتماعية في علاجها وذلك من خلال مرجعها ممارسات الخدمة الاجتماعية كاستجابة للأزمات التى تحدث في المناطق الحضرية وعموما فإن هناك اتفاقا بين علماء الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والمتخصصون في طريقة العمل مع الحالات الفردية بصفة خاصة على أن الاهتمام في الآونة الأخيرة بنظرية الأزمة يرجع في الأساس إلى العوامل الآتية:

1 - العامل الأول:

التفد المتواصل الذى وجه للنظرية التحليلية فى طريقة العمل مع الحالات الفردية فالممارس الذى يأخذ بهذا الاتجاه يستنفذ من الوقت والجهد الكثير فى عملية التدخل العلاجى حيث التركيز على اللاشعور والغرائز والاهتمام بالماضى البعيد.

2 - العامل الثانى:

ظهور مفاهيم النظرية الوظيفية التى كانت تركز على الحاضر فى مقابل الماضى وعلى الإرادة فى مقابل اللاشعور فى النظرية التحليلية وتركيزها أيضاً على مواجهة التحدى والخلق والابتكار.

3 - العامل الثالث:

ظهور مفاهيم العلاج قصير المدى حيث يمنح العميل أكبر قدر ممكن من المساعدة فى أقصر وقت ممكن مع استشارة العميل كى يتحمل المسئولية فى النهوض بمعالجة الموقف من خلال منظور واقعى وتدخل إيجابى.

4 - العامل الرابع:

الأخذ بمفاهيم اقتصاديات التى تعنى بها أن الخدمة الاجتماعية المقدمة للعملاء لا بد أن تتم من أقصر طريق وفى أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة.

سابعاً: أبعاد الأزمة

إن الأزمة نقطة تحول فى سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة فى حالة عدم استعداد أو قدرة على مواجهتها.

ومع تعرض الفرد والجماعة والمؤسسة إلى المواقف الحرجة التى تزداد حدتها كلما تجاهلنا الإنذارات المصاحبة لها نجد أن تلك المواقف العارضة تملى علينا حتمية التعامل مع محورين أساسيين وهما:

المحور الأول: تهديد الكيان الإدارى بسبب وقوع حادث مألوم.

المحور الثاني: البعد الزمني أو الوقت المسموح به للتعامل مع الأزمة قبل أن تشتد حدتها ويظهر خطرها.

وتنعكس آثار ذلك على النحو الآتي:

أ- أن الأزمة تهدد شرعية الصناعة بأكملها (بعد أمني)

فإدراك الجمهور لصناعة ما قد يؤثر بشكل مباشر على مستقبل هذه الصناعة وتؤدي الأزمة إلى خلخلة هذا الإدراك.

فتيجة (الأزمة تشالنجر) تشرنوبل حدث تأثير شديد على مستقبل التطور لصناعة الكيمياء والفيزياء والذرة.

وفشل رجال الإطفاء في إنقاذ سكان عمارات المعادي أثر الحريق المدمر يطرح التساؤلات حول جدوى جهاز الإطفاء.

ب- قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة (بعد إداري) قد ينقلب الهدف من المنتج وكذل المنظمة رأساً على عقب ففي صناعة الأغذية تعرضت شركة (بيرين) عام 1990 لأزمة نتيجة لتلوث المياه المعدنية التي تسوقها وأصبح المشروب مرتبطاً فجأة بالتسمم وبذلك ينقلب الهدف من الإعلان عن نقاوة المشروب الى تحذير من تسممه.

ج- تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد (بعد اجتماعي) من شأن الأزمة بث الاضطرابات في حياة الأفراد وفي الطريقة التي يدركون بها عالمهم وأنفسهم وشعورهم لقيمهم الذاتية وبكيانهم الداخلي وكافة الرموز التي يؤمنون بها على سبيل المثال انهيار المدارس إثر الزلزال الذي تعرضت له البلاد في 12 أكتوبر سنة 1992 نجد أن الكثير من المسؤولين بقطاع المقاولات وأيضاً مجالس المدن والقرى والمحافظات قد عانوا نفسياً من هذه الآثار وحمل بعضهم عن تبقى له ذرة من ضمير المسؤولية وتساءل الناس أى نوع من المهندسين هؤلاء الذين أقاموا هذه الأبنية الهشة وأين تخرجوا وماذا تعلموا وكيف تعلموا؟ وقد تفاقمت الأزمة النفسية لدى أحد المهندسين لتدفعه للانتحار لشعوره بالمسؤولية عن انهيار خمس مدارس في مدينة الفيوم (الأخبار 17/12/1992).

د- قد تؤثر الكارثة على المرافق العامة مما يؤثر على كفاءة عملية الانقاذ والإغاثة (بعد أمنى).

فنتيجة لمباغثة الكارثة وتأثيرها المتعاضم ولأهمية عنصر الوقت وتداخل عناصره شيء مع عدم محدودية آثار الكارثة فإن عملية اتخاذ القرارات تزداد صعوبة مما يزيد صعوبة عمليات الإنقاذ والإغاثة.

وبالإضافة إلى هذه الأبعاد ففي تمام الساعة العاشرة مساء يوم الخميس الموافق السادس من أكتوبر 1992 وهو يوم عطلة احتفالاً بأعياد النصر بدأت الأزمة باشتعال حريق في مصنع التليفزيون الملون بموقع الشركة بالجيزة وقد اقتصر الحريق على صالة إنتاج التليفزيون الملون ولكن وجود بعض المكاتب الإدارية في ممرم يوجد أعلى هذه الصالة واحتواء على كميات هائلة من الأوراق والمستندات أدى إلى ارتفاع شديد للهب مما أعطى انطبعا بخطورته وضخامته رغم أنه لم يسفر على خسائر كبيرة في الواقع.

وتمثلت الأبعاد الحقيقية للأزمة فيما يلي:

أ- أبعاد إدارية:

تسبب الحريق في إصابة بعض مكونات أحد خطوط الإنتاج المصنعة محليا وأجهزة التليفزيون الملون وبعض الخسائر في الدوائر المطبوعة التي تمثل أحد مكونات الإنتاج احتراق 200 جهاز تحت الإنتاج بالإضافة إلى احتراق 30 جهاز تام الصنع ومجهز للتخزين ولم تحدث خسائر في الأجزاء الهامة والمعدات الحساسة في المصنع حيث لم يوجد في الموقع المحترق أية أجهزة دقيقة من التي تستخدمها الشركة والتي يصل ثمن أحدها وهو جهاز (الترانسميز) المستخدم في ضبط الأجهزة في حالة التجمع الآلى إلى 5 ملايين دولار.

ب- أبعاد اتصالية وإعلامية

تناولت الصحف أخبار الحريق صباح يوم الجمعة 7/10/1994 في صفحاتها الأولى مع استكمال التفاصيل في صفحات الحوادث الداخلية وقد اختلفت طريقة المعالجة الصحفية للحدث اختلافا واضحا بين جريدتى الأهرام والأخبار حيث تناولته صحيفة

الأهرام بأوصاف تلقى في روع القارئ إحساساً بالخطر الداهم وضخامة الحدث كما توحى بوجود إهمال جسيم من جانب الشركة حيث جاء عنوان الخبر المنشور في صفحتها الأولى على عمودين (حريق كبير يلتهم مصنع تليمصر) وفي سردها للتفاصيل في صفحتها الخامسة عشر والمخصصة للحوادث جاءت العناوين الرئيسية للخبر المنشور على أربعة أعمدة مع صورة لأجهزة تليفزيونية محترقة (حريق يدمر 75% من مصنع تليمصر) الأهالي يبلغون المطافى بعد نصف ساعة من بداية الحريق ولا يوجد بالمصنع أى وسائل إطفاء) وقد استمرت الصحف في تناولها للحدث لليوم الثاني على التوالى حيث تناولته صحيفة الأهرام الصادرة يوم 8/10/1994 في الصفحة 15 وذلك في مساحة أربعة أعمدة وتحت عنوان يثير الانتباه (مفاجأة في حريق مصنع تليمصر) الدفاع المدنى طلب إغلاق المصنع منذ عامين لأسباب فنية.

ج- أبعاد اجتماعية

أثر الطرح الإعلامى للحدث على اتساع تأثير الأزمة على مكانة الشركة وسمعتها لدى الرأى العام وجماهير الشركة من العملاء والموزعين بل إنه مثل تهديد الاقتصاديات الشركة لاحتتمال تأثير هذه المخاوف على التعاقدات الخاصة بالمبيعات بل تهديدا مباشرا لوجودها لمطالبة الصحف بإغلاق المصانع المخالفة لوسائل الأمن الصناعى.

تأثر العاملون بالشركة معنويا من جراء الحادث حيث لم تحدث بينهم أية خسائر أو إصابات لخلو الموقع من العاملين لكونه يوم إجازة رسمية ولكنه اشاع بينهم القلق لاحتتمال توقف العمل وما يتبعه ذلك من تأثيرات على مرتباتهم.

د- أبعاد قانونية

قامت مصلحة الدفاع المدنى والأمن الصناعى (النيابة وأجهزة المعمل الجنائى بالتحقيق فى الحادث ومنعت الدخول إلى الصالة المحترقة لما يقرب من شهر كامل من 6/10/1994 إلى 1/11/1994 وقد اثبت تقرير المعمل الجنائى أن الحريق لم ينشأ عن ماس كهربائى أو مصدر حرارى وقد قى دالحدث ضد مجهول وتم حفظه.

وقامت الشركة المؤمنة بصرف تعويض كامل لشركة تليمصر بعد فحص الموقع من جانب خبير متخصص من كلية الهندسة، وقد بلغت قيمة التعويض 750 ألف جنيه عن إجمالي تلفيات الأجهزة المحترقة والمعدات وتلفيات المباني.

وأن الأزمة نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

وقد حدد وينز وكاهن Weiner and Kahn اثني عشر بعدا للأزمة يظهر في أن

الأزمة وهي كالتالي:

- 1 - تعتبر غالبا تحولا في تتابعات ظاهرة من الحوادث والأفعال.
- 2 - تعد موقفا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.
- 3 - تهدد الأهداف والغايات وبخاصة تلك المتصلة بأعضاء المنظمة.
- 4 - تتبع بنواتج هامة تشكل تباعثها مستقبل أعضاء المنظمة.
- 5 - تتكون من حوادث متقاربة ينتج عنها مجموعة من الظروف.
- 6 - تؤدي إلى الحيرة وعدم الثبات في تقويم الموقف ووضع بدائل للتعامل معه.
- 7 - تقلل التحكم في الأحداث وتأثيراتها.
- 8 - تزيد درجة الإلحاح التي تنتج عن القلق بين المشاركين.
- 9- تعتبر فرصة تكون فيها المعلومات المتاحة للأعضاء غير ملائمة.
- 10 - تزيد ضغوط الوقت بالنسبة للأعضاء.
- 11 - تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة.
- 12 - ترفع درجة التوتر بين الأعضاء وبخاصة في الأزمات المتصلة بالسياسات بين القوى الداخلية أو بين القوى الخارجية.

الفصل الثالث

تصنيف الأزمات

مقدمة

أولاً: أسس تقسيم الأزمات

ثانياً: تصنيف الأزمات

ثالثاً: أنماط وأنواع الأزمات

رابعاً: أطراف الأزمة

خامساً: التغييرات التي تطرأ على الأفراد المعرضين للأزمة

تصنيف الأزمات

مقدمة

إن الأزمة مشكلة إدارية أساساً إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حدث إعلامي تهتم وسائل الإعلام بنقل أخبارها وهو ما يعرف بالرؤية الجماهيرية لأعمال المنظمة وهذه الخاصية تجعل أية مشكلة تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة معروفة وشائعة لدى الرأي العام وتمكنه من مراقبة أداؤها وإصدار الأحكام عليه وهنا يكون للأزمة تأثيراتها الواضحة على مصالح المنظمة بما قد تؤدي إليه من نتائج إيجابية أو سلبية تنعكس على صورتها الذهنية وهذا يتطلب من المنظمات الاهتمام بالجوانب الاتصالية والإعلامية إلى جانب الجوانب الإدارية بهدف التقليل من تأثيراتها السلبية إلى أقل قدر ممكن.

وإن الأزمة تفرض على المنظمة ظروفاً جديدة يترتب عليها تهديدات واضحة للمنظمة وأدائها مما يستدعي مواجهتها بالطرق البعيدة عن الأنماط التنظيمية السائدة والحالية المألوفة كما يتحتم عليها ابتكار نظم أو ممارسات جديدة تمكن المنظمة من استيعاب هذه الظروف وتجاوزها. وتدعو ظروف الأزمات إلى الحاجة إلى الاهتمام بالطاقات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة فكثيراً ما تظهر الأفكار الخلاقة في تلك الظروف كما أنها تدفع إلى الاعتراف بأهمية الإبداع واتخاذ الإجراءات اللازمة لتشجيعه داخل المنظمة.

كما أن الأزمات عادة ما تشكل نقاط تحول في حياة المنظمة فهي تعمل كفرصة لصقل القدرات وزيادة قدرة المنظمة وفعاليتها في التعامل مع القضايا المهمة الأخرى وتوفير الأزمة الفرصة للمدراء لإظهار ما لديهم من قدرات وكفاءات في كيفية التعامل مع الظروف الصحية بفعالية وبالتالي توظيف هذه الأزمة لصالح المنظمة.

وقد يستدل من حدوث الأزمات داخل المؤسسات في أن الضغوط التي تصاحب الأزمات تدفع الإدارة إلى البحث عن حلول جديدة لمواجهة الظروف الطارئة وبالتالي يمكن أن يشكل بعضهم من هذه الحلول مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات في المستقبل.

ويعد مفهوم الأزمة بما يحمله من وجود مزج أو تهديدات كبيرة على المنظمة تشكل مخاطر جسيمة على بقائها أو استمرار تقدمها، وبالتالي لا بد من وجود استعداد مسبق لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المنظمة والتعامل معها بكفاءة وفاعلية تحد من آثارها السلبية أو تمنعها مما يكون له الأثر الكبير على استمرار تقدم المنظمة وسعيها نحو التغيير والتجديد بشكل دائم ومستمر.

أولاً: أسس تقسيم الأزمات

يمكن تقسيم الأزمات بناء ووفقاً لعدة أسس أهمها الأسس التالية:

أ- التقسيم وفق الكيان الإداري المتضرر أو الاستفادة بالأزمة حسب وجهتها ومزاياها وعيوبها وهي:

- أزمات عالمية: تلك التي تؤثر على البيئة حروب - تلوث إشعاع

- أزمات قومية: تصيب منطقة معينة يجمعها أبعاد مشتركة حيث تصيب تكتلا دون آخر (مستوى عربي - إفريقي وغيرها).

- أزمات بلاد العالم الثالث: تعتبر سمة ونتيجة للتخلف وهي التي تنتج عن كثير من الأمراض السلوكية والفقر الإداري.

- أزمات محلية: تصيب مجتمعا معيناً في حد ذاته لظواهر معينة وينتج عنها أزمات اقتصادية اجتماعية أمنية وقد تكون ناتجة عن كارثة طبيعية.

- أزمات تنظيمية وإدارية: تتأثر بها منظمات الأعمال بسبب التعرض لمواقف مفاجئة إنتاجية - تمويلية - تسويقية.

- أزمات سرية: تلك التي تقع على نطاق أسرة معينة أو جماعة ما لوفاة العائل تهدم

المسكن.

- أزمات فردية- تصيب فردا ما إما بصورة مادية أو معنوية مثل الطلاق - الزواج - المرض - ترك العمل.

ب- التقسيم حسب المستوى

وهنا يجب التفرقة بين نوعين من الأزمات هي:

- 1 - أزمات على المستوى القومي الكلى.
- 2 - أزمات على المستوى الخاص بالوحدة الإنتاجية أو على المستوى الجزئى.

1 - أزمات على المستوى القومى الكلى

تصيب الدولة ككل وتصيب المجتمع ككل ويتأثر بها لكونها متصلة بإدارته ككل وهي أزمات شاملة عامة سواء فى أسبابها أو نتائجها أو علاجها وتؤثر على البنيان الاقتصادى والأداء الاقتصادى للدولة وكذا على النظام السياسى والوضع الأمنى الداخلى والخارجى وسيادة الدولة.

2 - الأزمات على المستوى الجزئى

تحدث على مستوى المشروعات والمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية وحجمها أقل ولا تؤثر كثيرا على خارج هذه الوحدات لكن قد يؤثر أحيانا على بعض المشروعات والمؤسسات الأخرى نظرا لوجود علاقات التشابك والاعتمادية المتبادلة.

ج- التقسيم من حيث محور الأزمة أو المحتوى

تنقسم الأزمات وفقا لهذا المحور إلى:

- أزمات مادية

أى أن الضرر الناتج عنها يتمثل فى الخسائر المادية تعود على المتضرر سواء فى الموجودات أو الأحوال أو البشر كأفراد ومنها أزمة سيولة - أزمة عمالة - أزمة غذاء - أزمة انخفاض إنتاجية.

- أزمات معنوية

أى بمعنى أن الضرر الناتج عنها معنوى الطابع يصيب المشاعر والأحاسيس والعقائد والأعراف وترتبط بذاتية الأشخاص المحيط بالأزمة مثل أزمة الثقة والمصدقية وأزمة الولاء والانتفاء.

- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية

بمعنى أن الخسائر الناتجة عن الأزمة تحمل بين طياتها خسائر مادية ومعنوية للكيان المتأثر بالأزمة وقد يؤدي أحدهما لنشوء الآخر وكثيرا ما نلمس ذلك في المشكلات الدولية والمحلية على سبيل المثال أزمة الرهائن، أزمة الإرهاب، أزمة الاغتراب وأزمة الثقة في بنك معنوية يليها المادية في سحب الودعات.

د- التقسيم حسب مراحل تكوين الأزمة

ويتم ذلك في عرض مراحل الأزمة كالتالى:

- أزمة في مرحلة النشوء (الميلاد).

- أزمة في مرحلة التصعيد (النمو والانتعاش)

- أزمة في مرحلة التكامل (النضج)

- أزمة في مرحلة الاحتواء (الانحسار والتقلص)

- أزمة في مرحلة الإحتفاء (الاختفاء).

ولكل نوع أى مرحلة من المراحل دورها في إظهار كفاءة كالجهاز الإدارى لمواجهتها واحتوائها.

هـ- التقسيم من حيث عمق الأزمة

يمكن تصنيف الأزمة وفقا لمقدار عمقها أو توغلها في بيان الكيان الإدارى الذى

حدثت فيه إلى نوعين أساسيين هى كالتالى:

1 - أزمات سطحية الأثر يسهل احتوائها

الأزمة بدون جذور لا تؤثر تأثيرا شديدا ولا تشكل خطورة شديدة وتنتهى بسرعة

التعامل مع أسبابها كالإشاعات الكاذبة.

2 - أزمات عميقة متغلغلة ذات مضاعفات جانبية

وهي أخطر أنواع الأزمات ذات الطبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنیان الكيان الإداری الذي حدثت فيه وقد يصل الأمر إلى تفويض الكيان بالكامل عند معالجتها أو التعامل معها أو تركها بدون علاج.

و- التقسيم من حيث شدة الأثر

وفقا لهذا الأساس يتم التصنيف لتوعین:

1 - أزمة عنيفة

هي أزمات جارحة جامحة ساحقة يصعب التعامل معها.

ومن أمثلها الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام عن العمل حتى يتم الاستجابة الكاملة لكافة المطالب مما يؤدي لخسائر ضخمة تتحملها الدولة إضافة إلى إصابة جهاز الإنتاج بالشلل التام.

ب- أزمات خفيفة الأثر

هادئة ويسهل التعامل معها تأثيرها على الرأي العام والجمهور المحيط بها خفيف ويسهل معالجته بشكل فوري كأزمات الإشاعات.

- التقسيم من حيث التأثير

تنقسم وفقا لحجم ومقدار تأثيرها على الكيان الإداری إلى:

1 - أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير

وهي أزمات وليدة ظروفها تحدث دون أن تترك بصمات واضحة على الكيان الذي حدثت فيه مثل عدم توفر سلعة تموينية معينة أو نوع منها ومعالجة هذا النوع بتعديل بعض السياسات والتكتيكات المستخدمة.

2 - أزمات جوهرية هيكلية التأثير

ويرتبط هذا النوع بالأزمات العميقة المتغلغلة.

وذلك النوع من الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها أو إرجاؤها لما قد تؤدي به إلى أزمات أخرى أكثر خطورة وأشد تدميرا وأمثلة هذا النوع من الأزمات أزمات المياه والوقود ورغيف العيش أو الغذاء بشكل عام.

ح- تصنيف الأزمات من حيث إمكانية الاستفادة من التجربة

1 - أزمة تنموية

من حيث الخروج بدروس مستفادة والتعلم من تلك الأزمة.

2 - أزمات غير تنموية

من حيث تجاهله وإهمال الفائدة الممكن الحصول عليها من تلك الأزمة.

ط- تقسيم الأزمات من حيث ارتباطها بالنواحي الأمنية:

ويمكن تقسيم الأزمات على هذا الأساس كالتالى:

1 - الأزمات التى تعقب الكوارث

وتبدأ عقب وقوع الكوارث وتمتد لفترة تطول أو تقصر في ضوء التقدير النهائى لحجم الكارثة ومدى الإمكانيات المتوفرة وكفاءة وقدرة وتوفير إجراءات المكافحة حتى العودة إلى الحياة الطبيعية وتلك الأزمات التى تقع فجأة لا تعطى فرصة للاستعداد لها وتؤدي إلى الفزع والارتباك وقد تؤثر على المرافق العامة مما يؤثر على عمليات الانقاذ والإغاثة.

1 - الأزمات الناشئة عن الإرهاب والتطرف

وتلك الأزمات هى التى تحمل في طياتها مضمونا سلبيا لاستقرار المجتمع وسلامة الاجتماعى وتزداد خطورة هذا النوع إذا لوحظ أن المشتركين فيها من الشباب صغير السن من بينهم طلاب في مؤسسات التعليم المختلفة أو من خريجيه وتزداد الخطورة لتلك المشكلة في المجتمع المصرى إذا ما تبين أن بعض جماعات التطرف خططت لاختراق التعليم لتتخذ وسيلة لصياغة عقول الصغار والشباب وفقا للرؤية التى تتبناها.

وينتج عن ذلك على سبيل المثال أزمة إنتهاء وولاء المجتمع - أزمة ثقة بين الجمهور والمسؤولين بالدولة - أزمة ثقة بالأفراد المحيطين حتى بالأهل لذا يجب توعية العناصر

المضللة ومنع انضمام عناصر جديدة وكسب التأييد الشعبي ونشر الوعي الصحيح بقواعد الدين الحنيف وتنمية وسائل الإعلام (مقرؤة - مسموعة - مرئية) لتوفير مناخ تلك الظواهر.

ى- التقسيم من حيث الأزمة بالعالم الخارجى

فنحن نعيش عالم الأزمات عالم التكتلات والكيانات الكبرى وفواصل التى يمكن أن تجنب الدول الصغرى من تأثير أى أزمة بسبب أو لدى دولة كبرى لذا يمكن التصنيف كالتالى:

1 - أزمة عالمية مستوردة من الخارج

نظرا لعلاقة تبعية الدول الصغرى بالدول الكبرى قد تكون نتائج أزمات الدول الكبرى أكثر وأشد على الدول الصغرى التابعة.

فعلى سبيل المثال إذا حدثت أزمة أو كارثة إصابة محصول القمح الأمريكى لن تقتصر آثار الأزمة على المجتمع الأمريكى وحده بل يكون أكثر وقعا على الدول التى تعتمد فى غذائها على استيراد محصول القمح الأمريكى بينما قد تكون أمريكا قد دبرت وقامت بتأمين غذائها من المخزون أو الانتقال لسلع بديلة.

2 - أزمات محلية أمكن تصديرها للخارج

وتحدث فى يتكتلات الدول النامية التى تعالج أزماتها بنقلها وتحميل عبئها للدول الكبرى التى تدفعها نيابة عنها على سبيل المثال الدول المنتجة للبتروىم التى قامت بنقل أزماتها البترولية للدول المستهلكة له وفى نفس الوقت قامت الدول الصناعية بنقل عبء هذه الأزمة إلى كافة الدول التى تعتمد على منتجاتها.

3 - أزمات محلية لا يمكن تصديرها للخارج

هذا النوع لا يتعدى حدود الدولة وقد يقتصر على جزء محدود منها دون يأتى على الأجزاء الأخرى أى أنها ذات طابع محلى داخل حدود الكيان الصغير ولا يمتد تأثيرها للكيانات الأكبر ومن ثم تكون معالجة الأزمة ذات طابع محلى أيضا ففى التكتلات الدولية قد تكون الأزمة على مستوى إحدى الدول الصغيرة ولا يمتد تأثيرها للدول الكبرى المجاورة.

هكذا أصبحت كلمة ملازمة لأحدث الحياة اليومية وراحت تلاحق الأسراع والأبصار مع وسائل الإعلام بشتى أنواعها معلنة عن نفسها منذرة بالأضواء والمواجهة وإلا ستخلفها ذرية أكثر خطرا وأشد وطأة.

على سبيل المثال:

1 - أزمات ذات طابع اقتصادى إدارى:

(أزمة شركات متعشرة - أزمة إدارة - أزمة قطاع عام - أزمة تعاونيات - أزمة نظام إنتاج - أزمة استيراد - أزمة سوق المال - أزمة إيدار - أزمة موارد - أزمة عمالة فنية - أزمة بنوك - أزمة زراعة - أزمة قطاع خاص - أزمة بطالة - أزمة استهلاك - ركود - تضخم نقدى - استثمار - ارتفاع تكلفة).

2 - أزمات ذات طابع دولى

أحيانا ما تتخذ الطابع العسكرى: (الأزمة الأردنية - الأزمة اللبنانية - الأزمة السودانية - أزمة الرهائن - الأزمة الفلسطينية - أزمة الصراع العربى الإسرائيلى - أزمة الخليج - الأزمة الأفغانى - البوسنة والهرسك).

3 - أزمات ذات طابع سياسى

غالبا ما تهدد كيان الدولة والقائمين على السلطة (أزمة حكومة - أزمة نظام الحكم - أزمة ديمقراطية - أزمة أحزاب - أزمة صراع على السلطة - أزمة اشتراكية - أزمة المجالس النيابية والتشريعية).

4 - أزمات ذات طابع اجتماعى

تأتى فى المقدمة الأزمة السكانية ويترتب عليها:

(أزمة انهباء قيم وعادات وتقاليده - أزمة عقيدة وأيديولوجية - أزمة طلاق - أزمة إدمان - أزمة زواج - أزمة أخلاق - أزمة ثقة - أزمة مصداقية - أزمة اغتراب - أزمة قضاء - أزمة ارتفاع معدلات الجريمة - أزمة نوادى وجمعيات اجتماعية).

5 - أزمات ذات طابع علمي - ثقافي:

(أزمة ثقافة - أزمة فكر - أزمة مراكز البحوث - أزمة نشر - أزمة جامعات - أزمة مدارس - أزمة مناهج - أزمة صحافة وإعلام - أزمة طبقة الأوزون - أزمة مفاعل تشرنوبل - أزمة مكوك الفضاء تشالنجر).

6 - أزمات ذات طابع صحي:

ترتبط تلك الأزمات بالأزمات البيئية أو قد تكون ناتجة عنها ومنها (أزمة تلوث البيئة - أزمة التفاعلات الذرية - أزمة العوادم - أزمة المبيدات - أزمة تصحر - أزمة جفاف - أزمة مياه).

ويترتب عليها الأزمات التالية:

(أزمة مستشفيات - أزمة صيادلة - أزمة دواء - أزمة مرضات - أزمة خدمات صحية طبية جيدة).

ثانياً: تصنيف الأزمات

يوجد تصنيفات متعددة للأزمات حيث تصنف طبقاً للمعايير متعددة في مجموعات متميزة لا يمنع ذلك من وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات وفيما يلي بعض التصنيفات:

أ- تصنيف روزن 1996 Rosen

قام روزن بتصنيف الأزمات على النحو التالي:

1 - أزمات نهائية

كالانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل الحياة التي تمر بها أو الفترة التي تمر في لحظات محددة واضحة.

2 - أزمات موقفية

أزمات عرضية غير مقصودة مثل فقدان العمل أو هجرة المنزل أو حادث أو سطو.

3 - أزمات معقدة

وهذه ليست جزءاً من خبر التنا اليومية أو من المعرفة المجتمعية لذلك نجد صعوبة في

مواجهتها وتشمل:

- الصدمة الخطيرة.

- الأزمات المرتبطة بالمرض الفعلي.

- الضغط والانعصاب التالي للصدمة.

- الأزمات المقدمة والوقفية وأزمات النمو

ب- تصنيف جلال عبد الخالق 1999

قام جلال عبد الخالق بتصنيف الأزمات على النحو التالي:

1 - من حيث عدد الأفراد المتأثرين بها.

- أزمة فردية: مثل الأزمات الصحية والمالية.

- أزمة جماعية: مثل وقوع أحد المنازل.

- أزمة مجتمعية: كالفيضانات والسيول.

2 - من حيث إمكان توقع حدوثها وتنقسم إلى:

- أزمات يمكن توقعها: وهذه يمكن اعتبارها جزءاً من دورة حياة الإنسان.

- أزمات غير متوقعة: تحدث فجأة ويصعب التنبؤ بها.

3- من حيث نوع الأزمة

أ- أزمات مادية: كانهيار منزل.

ب- أزمات معنوية: كالأزمات النفسية والاجتماعية على سبيل المثال الطلاق.

3 - تصنيفات: عبد الله البريدى 1999

أ- من حيث شدة الأزمة

أزمة عنيفة بالغة الشدة والعنف أزمة هادئة ذات تأثير ضعيف.

- ب- من حيث تكرارها
- أزمة متكررة دورية تحدث بشكل متكرر.
- أزمة غير متكررة (غير دورية لا تحدث بشكل متكرر)
ج- من حيث درجة شمولها:
- أزمة شاملة تؤثر على كامل أفراد المجتمع.
د- من حيث درجة خطورتها
- أزمة سطحية لا تشكل خطورة شديدة.
- أزمة غير سطحية ذات خطورة بالغة.
هـ- من حيث نوعها:
(أزمة دينية - أزمة اقتصادية - أزمة سياسية - أزمة اجتماعية - أزمة تعليمية).

4 - تصنيف مدحت أبو النصر 2001

وتم تصنيفها كالتالي:

- 1 - التصنيف الأول: كان تصنيف حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة كما يلي:
أ- أزمات داخلية: متعلقة بالعاملين بالمدرسة والطلاب.
ب- أزمة خارجية: متعلقة بالإدارة التعليمية أو أولياء الأمور.
2 - التصنيف الثاني: تصنيف الأزمات حسب درجة توقعها كما يلي:
أ- أزمات ذات طابع فجائي: مثل وفاة أحد أفراد المدرسة.
ب- أزمات متوقعة: سقوط سقف أو جدران أحد الفصول لكونه كان به شرح قديم.
3 - التصنيف الثالث: ويمكن تصنيف الأزمات حسب محتواها كما يلي:
أ- أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي: مثل الشائعات المفروضة.
ب- أزمات يغلب عليها الطابع المادي: حالات الخسارة بسبب حريق المدرسة.

4 - التصنيف الرابع: يمكن تصنيف الأزمات حسب المستوى الذي تحدث عليه إلى:

أ- الأزمات الأدائية.

ب- الأزمات الاجتماعية.

ج- الأزمات النفسية.

د- الأزمات الاقتصادية.

هـ- الأزمات السياسية.

و- الأزمات الأمنية.

5 - التصنيف الخامس: ويمكن تصنيف الأزمات حسب المستوى الذي تحدث عليه إلى:

أ- الأزمات الدولية.

ب- الأزمات القومية.

ج- الأزمات على مستوى المؤسسة.

د- الأزمات الشخصية.

6 - التصنيف السادس: ويمكن تصني الأزمات حسب تكوينها إلى المراحل التالية:

أ- أزمة في مرحلة النشود.

ب- أزمة في مرحلة التصعيد.

ج- أزمة في مرحلة الاكتمال.

د- أزمة في مرحلة الزوال.

ثالثاً: أنماط وأنواع الأزمات

إن الإدارة الناجحة لأية أزمة تتطلب سرعة الاستجابة لأحداثها والعمل على معالجتها من جانب إدارة المنظمة وممارسي العلاقات العامة وهذا يتوقف على عاملين أساسيين هما نمط الأزمة والمدى الزمني لها.

وتصنيف الأزمات من حيث هذين العاملين إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

1 - الأزمات المفاجئة

وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع وتتطلب القائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة وفقا لطبيعة عمل كل منظمة والتخطيط الوقائي المسبق لكيفية التعامل معها في حالة حدوثها.

2- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة

هي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقا مما يسمح للعلاقات العامة بإجراء البحوث للتحقيق من مدى صدقها واقتناع الإدارة العليا باتخاذ أفعال وقرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار.

3- الأزمات المزمنة

هي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات على الرغم من بذل أفضل الجهود لايجاد حلول لها من جانب الإدارة وقد تخرج عن سيطرة جهاز العلاقات العامة ويتمثل في أزمات المصدقية بين المنظمة وجمهورها وبالإضافة إلى هذه الأنواع توجد تصنيفات متعددة للأزمات حيث تصنف طبقا لمعايير متعددة منها:

1- من حيث عدد الأفراد المتأثرين لها:

أ- أزمة فردية كالأزمات الصحية والمالية.

ب- أزمة جماعية كوقوع أحد المنازل.

ج- أزمة مجتمعية كالفيضانات والسيول.

2- من حيث إمكان وقوع حدوث الأزمة:

وتنقسم إلى:

أ- أزمات يمكن توقعها وهي التي يمكن اعتبارها جزءا من دورة الحياة للإنسان مثل الذهاب إلى المدرسة للمرة الأولى والتقاعد والولادة.

ب- أزمات غير متوقعة وهى التى تحدث فجأة ويصعب التنبؤ بها مثل الإصابة بالأمراض الخطيرة المفاجئة كالأزمات القلبية والحسائا المالية المفاجئة وفقدان شخص عزيز أو فقدان بعض العلاقات الأساسية فى الحياة.

3 - من حيث موضوع الأزمة

يمكن أن تحدث الأزمة فى أى جانب من جوانب حياة الإنسان وبرغم أن كل الجوانب تتأثر تبعاً للجانب الذى أصيب إلا أن الأزمة تأخذ اسمه فنقول مثلاً أزمة صحية - أزمة مالية - أزمة نفسية.

4 - من حيث نوع الأزمة

أ- أزمات مادية كأنهيار المنزل.

ب- أزمات معنوية كالأزمة النفسية والاجتماعية على سبيل المثال الطلاق.

رابعاً: أطراف الأزمة

تتمثل أطراف الأزمة فى الأطراف التالية:

1- صانعو القرار

وهم الأفراد الذين يقومون بإعداد وتجميع كافة البيانات والمعلومات المختلفة واستخلاص المؤشرات والوصول إلى مشروع التوجيه بالقرار المطلوب اتخاذه جماعات الضغط على متخذ القرار.

2- متخذ القرار

هو الشخص الذى بيديه سلطة اتخاذ القرار وفقاً للهيكل التنظيمى للكيان الإدارى وهو المسئول الأول عن مدى سلامة القرار وصلاحيته.

3- منفذو القرار

هم المسئولون التنفيذيون المناط بهم القيام بالإجراءات التنفيذية الواجبة.

4- المستفيدون

هم الذين طبق عليهم القرار وهم الأغلبية التي تحيط بالكيان الإدارى وتشكل له البيئة والمناخ وإطار الحركة الذى يتأثر ويؤثر فى كافة ما يتخذ من قرارات.

تلك الأطراف السابقة هى التى يمكن أن تحدد بسلوكها ما إذا كانت هناك أزمة أم لا وإمكانية القضاء على الأزمة قبل استفحالتها ذلك إذا لم تتعارض الأهداف والمصالح والعمل بروح الفريق الواحد لإمكانية التصدى والمواجهة وتحدى المسؤولية.

لذا كان من الضرورى النظرة الجدية إلى التنمية الفردية والشخصية للأفراد داخل الجانب الإدارى وتشجيعهم على التفانى والإخلاص من أجل العمل وتقويم المهارات الخاطئة لإعطاء فرصة كحافية للتنمية والتقدم.

خامساً: التغييرات التى تطرأ على الأفراد المعرضين للأزمة

هناك مجموعة من التغييرات تطرأ على الأفراد المعرفين للأزمة ثم تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هى كالتالى:

أ- التغييرات الانفعالية:

ينتاب الناس فى مواقف الأزمات درجات عالية من التوتر والقلق يشعرون بالفراغ والضياغ بالإضافة إلى مشاعر الغضب والرعب والإحساس بالذنب ويرتفع قلق العزلة مع المواقف المفاجئة وغير المتوقعة وعندما يخاف الطلاب مثلاً يرفضون وربما يخافون من البقاء وحيدين ويرفضون الذهاب إلى المدرسة ومراكز الرعاية.

ب- التغييرات السلوكية:

من العلامات التى تدل على التغير السلوكى أثناء الأزمة ما يلى:

- العجز عن أداء الوظائف والواجبات بصورة طبيعية.

- الانسحاب من الاتصالات الاجتماعية المعتادة أو قد يحدث العكس ويبدل الشخص

محاولات غير عادية لكى لا يبقى بمفرده ويصبح ملتصقا بغيره أو يصبح كثير المطالب لحوا وقد يتسم سلوك البعض بالتهور ورفض المساعدة التى يعرفها عليهم أصدقاؤه وقد يكون السلوك غير منسق مع تلك الأفكار والمشاعر وذلك كالبكاء والضحك بشكل يخرج

عن المؤلف في مواقف لا تستدعي ذلك.

ج- التغيرات المعرفية

أثناء الأزمات ينجم عن المواقف المفاجئة آثار معرفية ويحدث تغير معرفي أساسى لدى الفرد المعرض لها وهذا التغير المعرفي الذى يفترض حدوثه فى عقل الإنسان متصل بما يمكن أن تسميه فساد الاعتقاد أو دحض الفروض أو هدم المسلمات أو شرح الافتراضات.

د- التغيرات البيولوجية

قد يحدث أن يظهر عن البعض شكاوى جسدية وتغيرات بيولوجية من أهمها:

- التعب والأرق والتنبيه الزائد.

- آلام بالمعدة والصداع وعدم النوم.

- زيادة الحركة أثناء النوم وفى التنفس وفى معدل دقات القلب وغيرها من أمراض جسدية أخرى من غير مبرر أو سبب عضوى ما هو إلا ستارة لأثر نفسى يطغى على هيئة عرض جسدى وهذا فى حالة الاستجابة للأزمات.

الفصل الرابع

مراحل وطرق التعامل مع الأزمات

مقدمة

أولاً: مراحل التعامل مع الأزمات

ثانياً: طرق التعامل مع الأزمات

ثالثاً: مبادئ أساسية في مواجهة الأزمات

رابعاً: المتطلبات التنظيمية للتدخل في الأزمات

خامساً: تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة

سادساً: العوامل التي تؤثر في مواجهة الأزمة

سابعاً: الأسلوب الإداري العلمي لمواجهة الأزمة

مراحل وطرق التعامل مع الأزمات

مقدمة

العالم مبنى بالأحداث والمتغيرات عالم تتعاظم فيه الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية وغيرها وهي في مجملها تؤثر في حياة الإنسان والتحدى الأكبر أمام المؤسسات هو في كيفية مواجهة الأزمات حيث لا توجد مؤسسة مهما كان حجمها بمنأى عن ذلك وأن الجهازية لمواجهة الأزمات أصبحت ضرورة ملحة تحتاجها كل مؤسسة ومن المستحسن أن تسعى المؤسسات لضمان مستويات جاهزة عالية في التعامل مع الأزمات عند حدوثها وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاية وفعالية.

إن للأزمات أحيانا مراتب متعددة قد تأخذ أبعادا داخلية أو إقليمية أو دولية فالمجتمعات المتقدمة تشهد عددا من الأزمات وكذلك المجتمعات النامية والتفاوت يكمن في نوعيتها ومستوياتها إلا أن الفارق الجوهرى بين المجتمعات المتقدمة والنامية يكمن في كيفية مواجهة المنظمات لتلك الأزمات للتخفيف من مخاطرها.

وإن الأزمات هي أحداث معقدة في بيئات مركبة وتتسبب في استجابات متنوعة ومن أجل تمثيل تلك الشروط بشكل كاف يجب توفير نوع من الإعداد المكثف لتوفير موقف تدريبي مكن فيه إنتاج التعلم والفهم والتنافس الواعى.

وتتسم الأزمات عادة بعنصر الفجائية الضخمة إذ يمكن أن تحدث عقب إنذار أو بدونه وفي أى زمان ومكان وإذا ما هجمت الفرد أو المجتمع فإنها تصيبه بالارتباك الشديد وتجعله مشلول التفكير عاجزا عن التصرف وتؤدى عادة إلى الشعور بالتخبط وعدم تحديه الاتجاه كما أنها تقطع الإيقاع الطبيعى للحياة الإنسانية وتكسر الافتراضات الأساسية

التي يعتنقها الأفراد كما تترك من الآثار على الفرد والمجتمع ما يدفع في مقابلها ضريبة سيكولوجية باهظة الثمن وفي الغالب فإن الأزمة تشير إلى اللام المتراكمة من خلال الماضي الغريب أو البعيد.

وأن العنصر الأساسي والمهم في وضع أى خطة ناجحة لإدارة الأزمات هو مدى توفر فريق عمل متكامل لديه القدرة وسرعة الاستجابة لتحديد مكان ونوع الأزمة وتحديد المسؤوليات الواضحة لكل عضو للقيام بالمهام الموكلة إليه ووضع الخطط والإجراءات اللازمة مدعومة بجملة إعلامية تسير جنباً إلى جنب مع خطوات التصدى للأزمات مع القيام بعملية التقويم التي تبين المراحل التي تم من خلالها التعامل مع الأزمة.

أولاً: مراحل التعامل مع الأزمات

نظراً لوجود قاسم مشترك بين الأزمات المختلفة فقد أضحت لزاماً علينا تحديد ملامح ومقومات نماذج للتعامل مع الأزمات وفق منظور متعدد الأبعاد يحقق الإعداد الجيد والمواجهة الناجحة ويمر النموذج المتكامل لمواجهة الأزمة بمجموعة من المراحل بغية تحقيق مجموعة من الأهداف النهائية والمرحلية وجوداً إلى التغلب على الأزمة وإدارتها بشكل فعال ويتكون النموذج من ثلاث مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات وإذا فشلت المدرسة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح مسئولة عن وقوع الأزمة وتفاقم حدتها. وهذه المراحل هي:

1 - المرحلة الأولى: التلطيف والتحضير (ما قبل الأزمة)

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين هما:

أ- الخطوة الأولى: التحذير أو الإنذار واكتشاف إشارات الإنذار

تتضمن هذه الخطوة كل التدابير الوقائية والأنشطة التي تعمل على تلافى حدوث الأزمة أو على الأقل تخفيف حدة آثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث. ويطلق على هذه المرحلة ما قبل الأزمة حيث يكون هناك شيئاً ما (واضحاً - أو مبهماً) يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم أو الاتجاه أو المدى الذي يصل إليه ولكل

أزمات مقدمات وأعراض تنبئ عن احتمال وقوع أزمة واكتشاف هذه الإنذارات المبكرة لحدوث الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تبنى باحتمال وقوع الأزمة.

وتمثل هذه المرحلة مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام المدرسة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تبنى بحدوث أزمة وكذلك مدى قيامها بتوفير الاستعدادات والأساليب اللازمة للوقاية من الأزمات وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها.

ب- الخطوة الثانية: الاستعداد والوقاية

وهذه الخطوة تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة ويجب ان يتوافر لدى المدرسة استعدادات وأساليب كامنة للوقاية من الأزمات.

ويتلخص الهدف من الوقاية واكتشاف نقاط الضعف في المدرسة ومعالجتها قبل أن يستفحل ويصعب علاجها والسعى من أجل منع الأزمة من الوقوع أو إدارتها بشكل أفضل ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد واضحاً. ويتم في هذه الخطوة رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بصورته الحالية مع إجراء كافة التعديلات للسيناريوهات وحشد وتعبئة القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها ثم تحديد بؤرة التوتر وأماكن الصراع ومناطق العمليات ومن خلال هذه الرؤية لأبعاد الأزمة يتم رسم خريطة للتحرك على النحو التالي:

- تحديد الأماكن الأكثر والمحصنة للارتكاز عليها كنقطة انطلاق لمواجهة الأزمة.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالمدرسة.
- تحديد خطة امتصاص الضغوط المتعلقة بالأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى منع الأزمة.

- توزيع الأدوار على فريق إدارة الأزمة المكلفين بالتدخل المباشر في الأزمة.
 - التأكد من استيعاب كل فرد للخطة الموضوعية وفقا للسيناريو الموضوع لمعالجة الموقف بشكل فعال.
 - تدريب الأفراد على هذه السيناريوهات حتى إذا ما وقعت الأزمة كان الكل مستعد لها وتقوم المدرسة في هذه الخطوة بتطوير خطة المواجهة وتدريب العاملين على تنفيذها بهدف تخفيض حجم الأضرار المتوقعة.
 - حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل المتعلقة بالأزمة وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها الموقف.
 - تحديد ساعة التوقيت الحاسمة لتنفيذ المهمة المحددة.
 - ما تبعه ما يحدث أول بأول وردود أفعال الأطراف الأخرى مع الوضع في الاعتبار ما قد يحدث من تعديل طفيف في السيناريوهات الجاهزة تبعا لمجريات الأمور في مواجهة الأزمة. ويؤكد دافت Daft على وجود ثلاث عناصر أساسية أثناء الاستعداد للأزمة وهي:
 - 1 - تصميم فريق إدارة الأزمة والمتحد الرسمي وهو مجموعة من الأشخاص المعنيين للعمل عند حدوث الأزمة وهم يكلفون بتكوين خطة لمواجهة الأزمة ويتم استعداداتهم لتنفيذ الخطة إذا حدثت أزمة ويتبعى على المدرسة أن تعين متحدثا رسميا الذي سوف يكون لسان وصوت المدرسة أثناء الأزمة والمتحدث الرسمي.
 - 2 - تكوين خطة مفصلة للتعامل مع الأزمة تكون مكتوبة وتفصيلية وتحدد الخطوات التي سيتم اتخاذها عند حدوث الأزمة وينبغي أن تضع هذه الخطة قائمة بمعلومات الاتصال الكاملة بالنسبة لأفراد فريق إدارة الأزمة وتشمل ضمان أمان للعاملين والطلاب وإجراءت الدعم وحماية المدرسة.
 - 3 - بناء نظام اتصال فعال
- وذلك عن طريق تحديد مكان لاجتماع فريق إدارة الأزمة وجمع البيانات ومراقبة المعلومات القادمة

2 - المرحلة الثانية: المواجهة (أثناء الأزمة)

وتعنى تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة والهدف منها إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن ولاشك أن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضر لمواجهة الأزمة.

حيث يتم التدخل لمعالجة الأزمة من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار ووضع الاحتمالات لكل عنصر وتتم معالجة الأزمة من خلال مجموعة المهام الأساسية والمهام الثانوية والتكميلية.

ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المدرسة كما يجب أن يتفرغ المديرين للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.

ويجب في هذه المرحلة إعداد وسائل للحد من أضرارها ومنعها من الانتشار وتقوم الإدارة بتوفير الخدمات الضرورية والسعى لتقليل دائرة الضرر والاهتمام بتفسير عملية المجابهة بالشكل الذي يضمن تخفيف حدة المشاكل التي تنشأ بعد انتهاء الأزمة وبدء مرحلة إعداد التوازن.

3 - المرحلة الثالثة: إعادة الأوضاع وما بعد الأزمة

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين هما كالتالي:

أ- الخطوة الأولى: إعادة التوازن

إن مهمة إدارة الأزمات لا تنتهى بمجرد مواجهة الأزمة واحتيادها وإنما تمت إلى مرحلة ما بعد الأزمة وهي المرحلة التي يتم خلالها اتخاذ كافة التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة من آثار وذلك في النواحي السلوكية والنفسية والتنظيمية والمالية.

وتتركز مهمة الإدارة في توفير الدعم الضروري خلال الفترة الأولية من إعادة التوازن

بغرض إعادة الحيوية إلى الأنظمة التي تغيرت طبيعتها خلال مرحلة المجابهة لكي تعود المدرسة للعمل بشكل تدريجي وطبيعي وحتى يعود الوضع ككل إلى حالته الطبيعية. وتتم في هذه الخطوة تنفيذ برامج جاهزة ثم اختبارها والتدريب عليها للتأكد من تحقيقها للدور المرجو منها وهذا يتطلب وجود نظام جيد للاتصالات يمد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة بسرعة.

وهنا ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في عملية إعادة التوازن.

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.

- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمها مالياً .

ب - الخطوة الثانية: التعليم

وتتضمن دروساً هامة تتعلمها المدرسة من خبراتها السابقة وكذلك من خبرات المدارس الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن أن تمر بها ويتم من خلال تقييم ما تم إنجازه في المراحل المختلفة لمواجهة الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

ويطلق عليها التعليم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ووضع الضوابط والاستعدادات لعدم تكرار ما حدث من أزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والحد من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في تطوير وتحسين المدرسة وأن الأزمات التي مرت بها تزيدها خبرة وقدرة واستعداداً في مواجهة الأزمات اللاحقة.

ثانياً: طرق التعامل مع الأزمات

من أهم طرق التعامل مع الأزمات غير التقليدية هي كالتالي:

1 - طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها.

2 - طريقة تفتيت الأزمات.

- 3 - طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل.
- 4 - طريقة الوفرة الوهمية.
- 5 - طريقة احتواء تحويل مسار الأزمة.
- 6 - طريقة فرق العمل والاحتياط التعبيري للتعامل مع الأزمة.
- 7 - طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة.
- 8 - طريقة احتواء الأزمة أو تصعيدها.

هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات وهي تتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص وفنى فى مجالات مختلفة أكثر استخداما للتعامل مع الأزمات.

ثالثاً: مبادئ أساسية فى مواجهة الأزمات

يمكن النظر إلى مواجهة الأزمة على أنها تلك الجهود والممارسات التى تسعى من خلالها إدارة المدرسة والعاملون بها إلى حل مشاكلها دون الوصول بها إلى حالة التعقد ومحاوله تجنب وقوع تحول جذرى إلى الأسوأ والاستعداد لمواجهة الطوارئ والأزمات حالة وقوعها وهدفها تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة.

وتعنى مواجهة الأزمة كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ولاتمام عملية مواجهة الأزمة لابد من وجود منهج متكامل يقدم عدة مراحل منطقية هى مراحل الأختراق بجدار الأزمة ومرحلة التمركز وإقامة قاعدة التعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها ومرحلة توسيع قاعدة التعامل مع عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها عن أماكن السيطرة ومرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة ثم مرحلة التوصية لقوى الفعل الإدارى الصانعة للأزمة إلى مجالات أخرى. ويتطلب التعامل الأمثل مع الأزمة توافر مجموعة من المقومات أو العوامل أهمها.

1 - التخطيط للأزمات وهو جزء عام من التخطيط الاستراتيجى وعنصر رئيسيا من

عناصر الخطة العامة للمدرسة.

- 2 - ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المدرسة من أجل الوقاية من الأزمات والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها وقت وقوعها.
 - 3 - إيجاد وتطوير نظام إدارى متخصص يمكن المدرسة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة.
 - 4 - ضرورة إنشاء فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل خلال مراحل الأزمة بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المدرسة.
 - 5 - ضرورة عقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات وتدريب الموظفين على كيفية البحث عن إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات.
 - 6 - تبنى نظام تنظيم المصفوفة أو التنظيم الشبكي كأفضل أسلوب تنظيمى لإدارة الأزمات وبموجب هذا النظام يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بالأفراد العاملين.
 - 7 - ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط التعامل مع الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات العقلية التي يمكن مواجهتها.
- وتتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها أن تكون هذه المواجهة:
- 1 - مواجهة شاملة تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعة وأن هناك منظومات فرعية تابعة لها وبينها اعتماد متبادل.
 - 2 - تسير وفقا لبرنامج علمى للأولويات.
 - 3 - قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.
 - 4 - أخذه في الاعتبار ما يحتاجه التعليم من تلاميذ ومعلمين إلى تدابير وعلاجات واهتمامات.
 - 5 - قائمة على أساس تشاركى يضع الآراء المختلفة في الاعتبار وتسعى جاهدة إلى اجتذاب الطوائف المختلفة تعليمية وغيرها للقيام بدور إيجابى.
 - 6 - مخططة للإفادة من الإمكانيات البيئية المختلفة مركزية ومحلية ومحفزة للهيئات

المختلفة للإسهام في مواجهة الأزمة.

7 - مهتمة بالإعلان عن واقع التعليم وواقع الأزمة وتفسيرها وما يتخذ من تدابير لمواجهةها والخطوات التي يتم تنفيذها بالفعل.

رابعاً: المتطلبات التنظيمية للتدخل في الأزمات

يتطلب التدخل في الأزمات استخدام أساليب إدارية وتنظيمية ذات كفاءة ممتازة تتماشى مع طبيعة المشكلات التي يتم التعامل معها والتي تتسم بالحدة وقوة التأثير وتتطلب اتخاذ إجراءات علاجية سريعة وحاسمة لذا يجب أن تتوفر في النظام الإدارية للمؤسسة التي تتعامل مع الأزمات مجموعة من الشروط أهمها:

1 - تبسيط الإجراءات الإدارية واختصارها إلى أقصى حد ممكن فالوقت وطبيعة المشكلات لا تسمح بتعدد النماذج والتوقعات والإجراءات وعنصر الوقت له تأثيره البالغ في تحقيق الخدمة لأهدافها.

2 - تفويض السلطة بحيث يكون لدى الاختصاصي أو الفريق العلاجي الذي يتعامل مع الحالة السلطة الكافية لاتخاذ القرار بشأن الخدمات التي يتم تقديمها وبحيث لا يتم الرجوع إلى المؤسسات الأعلى إلا في أضيق الحدود.

3 - تبنى سياسة الباب المفتوح بمعنى أن يكون لأي عميل الحق في الاتصال بكل المستويات الفنية والإدارية بالمؤسسة في أى وقت دون معوقات أو تأجيل.

4 - الخدمة المستمرة ليلاً ونهاراً فالأزمات يمكن أن تحدث في أى وقت وفي الكثير من المجالات لا يمكن الانتظار لذا يجب أن يكون متاحاً لمن يواجه الأزمة في أية لحظة من الليل أو النهار أن يحصل على الخدمة التي يحتاج إليها.

5 - البعد عن قوائم الانتظار وذلك لأن الأزمة بطبيعتها لا تحتمل أن ينتظر العميل إلى أن يحين دوره في الحصول على الخدمة ويتم ذلك عن طريق تزويد المؤسسة بالعدد الكافي من المهنيين ومعاونيهم والاستفادة بإمكانياتهم إلى أقصى حد ممكن.

6 - الخدمة العاجلة المادية أو العينية واجبة التنفيذ فوراً دون انتظار لاستقصاء

الموقف بمعناه الدقيق فالخطر الناجم عن تأخير تقديم الخدمة أكثر فداحة من تقديمها في غير موضعها أو لغير مستحقيها فعنصر الزمن هام وحيوي في تقديم الخدمة من ثم فحاجة العميل كما يعبر عنها تجاب قدر الإمكان فالعميل عند المنحة يكون أصدق إحساساً وتعبيراً عن حاجته الحقيقية.

7 - إمكانيات البيئة كلها يجب أن تسخر لخدمة العملاء من مدرسة - مستشفى - نادى - وحدة ضمان وتكون المهارة واجبة حين استغلال هذه الإمكانيات بأسرع الطرق وأيسرها.

8 - توافر الإمكانيات التي تساعد على تطبيق المبادرة وسرعة الانتقال إلى موقع الأزمة خاصة في مواقع الحرائق وانهيار المنازل والسيول.

9 - الحسم بل فرض الخدمة على العميل إذا استدعى الموقف ذلك من أجل صالحه.
10 - وضع سياسة مخططة لمتابعة الحالات للتعرف على فاعلية الخدمة حتى تتمكن المؤسسة من تطوير الخدمة باستمرار بما يناسب الاحتياجات المتحددة للعملاء وسد ما يستجد من ثغرات.

خامساً: تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة

أما وقد بدأت بوادر الأزمة أو وقعت بالفعل فإنه لا مناص من التدخل لتخفيف حدتها باحتوائها والحيلولة دون زيادة حدتها.

ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات سريعة في المجال التعليمي وفي هذا الصدد نذكر أن يمكن رفعا لإنتاجية التعليم إذا كانت أزمة متمثلة في تدهور مستوى مخرجاته تنظيم برامج تدريبية للمعلمين رفعا لمستواهم وتقديم حوافز مالية لهم والقيام بالتدريس للطلاب بعد انتهاء مواعيد الدراسة على شكل مجموعات تقوية وغير ذلك من إجراءات.

وقد يدخل تحت تخفيف حدة الأزمة استبدال الإدارة العليا من منطلق أن شاغلي وظائفها مسئولون عن أزمة التعليم وما وصلت إليه حالة، وفي إطار ذلك تصدر القيادة السيامية قراراتها بتعيين قيادات تعليمية أكثر كفاءة وقدرة على التخطيط والمتابعة.

وهؤلاء المسئولون التعليميون هم الذين يقودون المنظومة التعليمية إلى أزماتها وهم بخطواتهم البطيئة يسهمون في زيادة حدتها ومن هنا وجب استبدالهم وقد يستطيع المسئولون التعليميون في حالة ما إذا كان السبب الرئيسى للأزمة من خارج المنظومة التعليمية أن يضعوا وصفات للخروج من الأزمة وقد يتحقق لهم النجاح مما يجعلهم أبطالا.

أن تخفيف حدة الأزمة ليس عملية عشوائية تقوم فيها الإدارة التعليمية باتخاذ إجراءات غير مدروسة ولكنها مرحلة تنطوى على:

أ- وصف الواقع التعليمى وتحليله وتفسيره.

ب- تحديد الإمكانيات المتاحة التى يمكن توظيفها للتخفيف من وقع الأزمة ومواجهتها ويدخل تحتها الإمكانيات البشرية من معلمين وموظفين وعاملين ورجال الإدارة التعليمية على كافة مستوياتها كما تتضمن الإمكانيات المادية من ميزانيات ومبانٍ وتجهيزات.

ج- تدريب القوى البشرية من رجال التعليم والإدارة التعليمية تدريباً يمكنهم من مواجهة الأزمة بما يتطلبه ذلك من معارف فنية وإدارية ومهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات تتطلبها مرحلة المواجهة.

ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة عند وضع الاستراتيجيات والخطط أن تكون النظرة المنظومية هى أساس التفكير والصباغة انطلاقاً من أن أساليب المعالجة التجزيئية إن نجحت فى العلاج فإن نجاحها موقوت ولحظى يمكن أن يؤدى إلى أزمات أخرى.

د- إنشاء آلية لمواجهة الأزمة وهذه الآلية المقترحة ينبغى أن تكون قادرة على:

- تحقيق التكامل بين الأنشطة التعليمية وإجراءات مواجهة الكارثة.

- تأهيل مناخ إدارى يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات.

- تحقيق درجة عالية من المرونة.

- بناء شبكة من الاتصالات الفعالة تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.

- التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة تحسباً لوقوع أى حدث جديد.

- تحديد الأولويات.

هـ- وضع أهداف واستراتيجيات وخطط لمواجهة الأزمة وينبثق عنها إجراءات محددة إجرائيا ويشار في هذا الصدد إلى أهمية وضع عدد من السيناريوهات تتضمن الاحتمالات المختلفة.

سادساً: العوامل التي تؤثر في مواجهة الأزمة

الأزمات لا تهدد استمرار عمليات المدرسة فقط بل تهدد حياتها واستمرارها فالأزمات يمكن أن تحدث بسبب العديد من العوامل ومواجهة الأزمة تتأثر بمجموعة من العوامل.

أ- الثقافة التنظيمية

لا شك أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في مجال إدارة الأزمات حيث يتم في بعض الأحيان التفاضل عن أو إغفال قضايا هامة بسبب الثقافة التنظيمية السائدة سواء داخل المدرسة أو في المجتمع ككل.

وهناك نوعان من الثقافات التنظيمية في التعامل مع الأزمات هي كالتالي:

1 - ثقافة تنظيمية متجنبة للأزمات أو مستعدة لمواجهتها.

وهي ثقافة قوية تقوى العاملين وتدفع المدرسة نحو مواجهة الأزمات.

فالقيادات الإدارية بالمدارس التي تسود بها هذه الثقافة البناءة لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمدرسة والبيئة المحيطة ويستخدمون أساليب إدارية وقائية تحقق الاستجابة للسلسلة للأزمة في حالة وقوعها كما أنهم يشجعون العاملين دائما على الإبلاغ عن الأخبار السيئة ومكافأهم إذا ثبت صحة هذه الأخبار والكشف عن الأخطاء والمشاكل المحتملة أو لا بأول حتى لا يتسع حجمها ويصعب حلها وفتح قنوات معلومات واضحة بينها وبين العاملين في مختلف المستويات الإدارية ويشجعون العاملين على المشاركة في حل المشكلات العمل وتمكينهم من السلطة المناسبة التي تساعد في تحمل مسؤولياتهم والمدارس التي تسود بها هذه الثقافة يتوافر بها نظام متكامل للإدارة الفعالة للأزمات.

وتتمثل الثقافة التنظيمية المستعدة للأزمات بعدة خصائص أهمها:

- التفاعل بين الإدارة والعاملين.

- مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة.

- عدم التحفظ في عرض المشاكل.

- سيادة العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

2 - ثقافة تنظيمية مستهدفة أو معرضة للأزمات

وهي ثقافة ضعيفة لا تشجع على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات بل إنها تقوم بالحيلولة دون وصول إشارات التحذير والإنذار المبكر لمنع وصولها إلى المسؤولين بالمدرسة وتستخدم أساليب دفاعية تؤدي إلى مزيد من الأزمات.

فالقائدات بهذه المدارس ترى أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المدرسة يعنى صراحة أن المدرسة لديها نقائص وعيوب فهم لا يعترفون بأي خطأ وليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم وغير قادرين على الإحساس بالتغيير وليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية وانهاكهم في أزماتهم الشخصية وبالتالي فالمدارس التي تسود بها هذه الثقافة لا يتوافر لها نظام فعال لإدارة الأزمات بل إن جهود إدارة الأزمات هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة..

ب- الإدارة العليا

عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية الإعداد للتعامل مع المخاطر والأزمات يعتبر من أكبر المعوقات التي يمكن أن تحد من الجهود المبذولة في هذا المجال إذ أن هذا الإقناع جزء أساسي وحيوي لبناء أسلوب علمي سليم من حيث التنبؤ بالأزمات وإقامة نظم للإنذار المبكر والإعداد للمنع أو الاستعداد لمواجهة الأزمة بأسلوب الإدارة المبادرة للأزمات وكذلك وإعداد خطط الطوارئ واستعادة النشاط وأخيرا الاستفادة والتعلم من الأزمة.

ج- القيادة

تؤدي السمات الشخصية لبعض المديرين والعاملين بالمدرسة مثل التعالي والقسوة وحب السيطرة وعدم تقبلهم لسماع الأخبار السيئة أو المعارضة أو الإنقاذ من قبل الآخرين وفي الغالب عند حدوث أزمة يتجهون إلى نكارها والتقليل من أهميتها كما يتوافر لديهم شعور زائد وزائف بالقوة وأن مدارسهم محصنة ضد الأزمات.

وإدارة الأزمات تتطلب نوعية معينة من القيادات التربوية تتوافر لديهم السمات والخصائص الشخصية والنفسية المناسبة لتحمل الضغوط التي تقررها الأزمة والمدرسين على مواجهة مواقف الأزمة والقادرين على قيادة الأزمة والتعامل مع الاختلافات الفردية والسلوكية للأفراد والاحتفاظ بتماسك الجماعة.

د- فلسفة المدرسة

لاشك أن تكون اتجاهات إيجابية نحو إدارة الأزمات يستلزم في معظم الأحيان إحداث تغيير في الفلسفة التنظيمية السائدة في المدرسة من حيث القيم والمعتقدات والقواعد المرشدة للتصرفات بحيث تكون أكثر استقراراً أو وضوحاً وتبنى معتقدات جديدة أكثر ملائمة لفلسفة إدارة الأزمات.

هـ- الموارد البشرية

من اللازم توفير موارد بشرية ذات ثقافة قادرة على إدارة الأزمة بالإضافة إلى الاهتمام بنوعية العاملين ومستواهم الفنى والثقافى ووضع نظم حوافز عادلة ومجزية مرتبطة بالأداء والإنتاجية ولكن يجب ملاحظة أن إحداث تغيير في هيكل العمالة قد يؤدي لحدوث أزمات فبعض محاولات خفض العمالة الزائدة أو تغيير هيكلها من حيث التخصصات المستخدمة عن طريق إجراء برنامج تدريب تحويلى يلقى مقاومة شديدة من جانب العاملين وتؤدي في بعض الأحيان لحدوث مظاهرات واضطرابات.

سابعاً: الأسلوب الإدارى العلمى لمواجهة الأزمات

من الأساليب الإدارية المعاصرة هو الأسلوب العلمى وهو أكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها لمصلحة الكيان الإدارى حيث أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الأزمات لتعقدتها وتشابكها.

وللأسلوب العلمى التعامل مع الأزمات ثلاث خطوات والخطوات هى كالتالى:

1 - الخطوة الأولى: الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

وتتوقف الدراسة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح والهدف من

الدراسة الميدانية.

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- أسباب الاحتكاك الذى أشعل الموقف.
- المدى الذى وصل إليه الموقف.
- العوامل المؤثرة ومرتبة حسب خطورتها.
- القوى المؤيدة والمعارضة ونقطة بداية المواجهة.

2 - الدراسة التحليلية للأزمة

حيث يصعب مواجهة الأزمة بشكل تحليلي وشامل لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة.

إلا أن نتائج التحليل تمثل قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة ويتطلب ذلك سرعة تحويل البيانات إلى معلومات كمية لاستخراج المؤشرات في ضوء ما تنتجه الظروف والإمكانات ولتحليل الموقف يجب تقسيمه إلى أجزاء تتيح:

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- التأكد واليقين من الأسباب.
- تحديد دور المكون البشرى ومدى تأثيره في ظهورها ودور المكون الطبيعى ودور المكون الصناعى أو التكنولوجى وأسباب الخلل الذى حدث.
- تحديد عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف.
- تحديد المرحلة التى وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة واثار الوقت على انتشارها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانات التى يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

3 - التخطيط

حيث يعتمد على الخطوات السابقة وتنتهي مرحلة التخطيط يوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق للأهداف التي تم تحديدها. وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهين التاليين وهى كالتالى:

- الاتجاه الأول: الاستعداد للمواجهة

وهى الخطة اللازم اتباعها فى اللحظات التى تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات ومنها:

- تحديد مجموعة من الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمجال الأزمة وترتب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.
- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها.
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين فى مواجهة الأزمات.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات.
- تحديد نوع المعلومات ووقيتات صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل نطاق الأزمة نفسه وكذلك مع الجهات والمؤسسات خارج مجال الأزمة.

- الاتجاه الثانى: التخطيط للتعامل مع الأزمة

وتهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمات إلى مجموعة من الأهداف وكل منها يمثل أهمية كبيرة فى مواجهة الأزمة وتمثل كل منها هدفا مرحليا لا يمكن الانتقال للهدف التالى إلا بعد تحقيق الهدف الذى يسبقه.

وهذه الأهداف هى لوقف تدهور الموقف والسيطرة عليه ولتقليل الخسائر ولتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة ولاستخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.

الفصل الخامس

إدارة الأزمات

مقدمة

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

ثانياً: مفهوم الأزمة الإدارية

ثالثاً: نشأة وتطور إدارة الأزمات

رابعاً: أهداف إدارة الأزمات

خامساً: خصائص الأزمة الإدارية

سادساً: متطلبات إدارة الأزمة

سابعاً: مراحل إدارة الأزمة

ثامناً: فريق إدارة الأزمات

تاسعاً: تشكيل فريق إدارة الأزمات

عاشراً: عوامل ومقومات نجاح عملية إدارة الأزمات

الحادى عشر: معوقات نجاح إدارة الأزمات

إدارة الأزمات

مقدمة

يعد علم إدارة الأزمات علماً مستقلاً بذاته وهو في نفس الوقت متصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه وعلى الرغم من تقدمه مازال تفسير الأزمات ويبحث جوانبها أمراً شاقاً وصعباً فالتعرف على حقيقة العوامل التي أدت إليها تشكل الأمراض الظاهرية الخارجية مثلها في ذلك ارتفاع درجة حرارة المريض مجرد ظاهرة خارجية تعبر عن المرض الذي سببته الجرثومة أو الميكروب أو أية أسباب أخرى ويكون على الطبيب الماهر معرفتها والكشف عن كونها وحقيقتها ثم التعامل معها بشكل فعال وسليم.

وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم فهي منهج إداري موقفى للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها وتبنى بالدرجة الأولى على التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع خطة كاملة للأزمات المتوقعة وتعتبر إدارة الأزمات المدرسية أسلوب عمل يبنى على التنبؤ الجديد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة.

وإن إدارة الأزمات لا تقتصر على التعامل مع الأزمة حين حدوثها ولكنها نشاط يسبق ذلك يتضمن الجاهزية ضد اكتشاف إشارات الإنذار وبداية الإعداد والتخطيط قبل

حدوث الأزمة وماجرتها حتى استعادة النشاط والتعلم.

وإن التعامل السليم مع أى أزمة يفترض أنه لا يتم على أساس من رد الفعل ولكن من تصور وتوقع مسبقين ومن ثم الاستعداد المبكر للتعامل معها والنظام المقدم يتميز بأنه الأكثر استعدادا للتعامل مع القضايا و الأزمات ومشكلة دول العالم الثالث تكمن فى أنها تتعامل مع الأزمة بعد إندلاعها والكارثة بعد انتشارها والقضية الأمنية بعد تهديدها للنظام والمجتمع.

يغطى موضوع إدارة الأزمات باهتمام كبير من الباحثين فى مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث يتناوله الدارسون كل من منظوره الخارجى وفقا للمجال الذى يعمل فيه سواء فى مجال السياسة أو مجال الاجتماع أو الاقتصاد أو مجال الإدارة كما يلقى اهتماما متزايدا من علماء الاتصال حيث يعد الاتصال عنصر أساسى لا غنى عنه فى إدارة الأزمات المختلفة التى قد تتعرض لها المنظمات وذلك بمساهمته فى نجاح إدارة الأزمة من خلال المعالجة الإعلامية المناسبة لإحداثها.

وتشكل الإدارة الناجحة الركيزة الأساسية لنجاح أى مؤسسة حيث تساهم هذه الإدارة فى توجيه واستغلال الموارد المادية والطاقات البشرية لتحقيق الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وعلى الرغم من تباين الأزمات التى تعترض مسيرة المؤسسات إلا أن لكل أزمة خصائصها المميزة التى تتطلب أسلوبا أو طريقة محددة فى التصدى لها ومعالجتها حيث يتطلب ذلك التخطيط والتدريب المسبق فى مجال إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها لأن افتقار الجامعات إلى الخطط المدروسة قد يؤدى إلى تخطيط فى اتخاذ القرارات وبالتالي الفشل فى التصدى إلى ما قد يواجهها من أزمات فى المستقبل.

ويمكن القول بأن علم إدارة الأزمات هو علم توازن القوى وامتلاك المهارات لوضع الخطط الفعالة لمواجهتها لأن المعالجة الخاطئة قد تؤدى إلى تدهور الأحداث والمنظمة.

وقد بدأت إدارة الأزمات تشكل مصدر خوف وقلق لإدارة الجامعات لصعوبة التنبؤ بها أو لغياب الخطط المدروسة التى تساعدها فى التصدى للأزمات أو غياب البرامج الموجهة لتدريب العاملين فى هذه الجامعات فى مجال إدارة الأزمات كما أن التغييرات الحادة

والمفاجئة والتي تؤدي إلى الاريك والصعوبة أحياناً في الجامعات لمواجهتها والتعامل معها وقد يعود ذلك إما لغياب الكفاءات في القيادة الجامعية أو لقلّة وعى ثقافة العاملين أو نقص الكفاءات في مجال الأزمات أو لتغير الظروف التي تحدث بها الأزمات.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات

برزت إدارة الأزمة كمدخل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية ونتيجة لذلك فإن تعريف هذا المفهوم يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله ومن هنا فقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الأزمة. وفيما يلي بعض أهم هذه التعريفات:

مفهوم إدارة الأزمات
يعرفها البعض بأنها المتكاملة والمستمرة التي تتطلب من القائمين على إدارتها القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة ورصد كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة لها وتعبئة كافة الموارد والإمكانات المادية والبشرية للإعداد الجيد للتعامل بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار التي أحدثتها تلك الأزمة واتخاذ الإجراءات السريعة لعودة الأوضاع الطبيعية كما كانت وتحسين فرق التعامل معها إذا ما تكرر حدوثها مرة أخرى في المستقبل.

كما يعرفها البعض الآخر بأنها عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها وهو نظام يطبق للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بفرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من أثارها التدميرية.

كما تشمل إدارة الأزمات كافة الإجراءات التي تقوم بها لاستكمال الجاهزية لإدارة الأزمات فتشمل الاستعداد والتحضير تحسباً لوقوع أزمة منذ اكتشاف إشارات الإنذار وهي إعادة التوازن والتعلم.

وعرف ملبرون وواتمان 1983 Milburn and Watman إدارة الأزمات بأنها التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي والإيجابي عن طريق العمل من أجل تقليل

المخاطرة والخسارة المحتملة وعن طريق اغتنام الفرص لتحقيق الربحية.

وأشار الخضرى 1990 إلى أن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر وتعد إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية المؤسسة ووقايتها والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المستغلين بها ومعالجة أى قصور يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أى سبب قد يكون من شأنه بؤادر أزمة مستقبلية.

وعرفها ميتروف ورفاقه 1983 بأنها الجهود المكثفة إلى تصميم وإعادة تصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم من الأزمات المتوقعة.

ويرى الحملاوى 1995 بأن إدارة الأزمات هي كيفية التعامل معها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإفادة من إيجابياتها وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاية والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

كما أشار خطاب 1995 إن إدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة واتجاهاتها المتوقعة وتميئة المناخ للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم فيها والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

كما عرفت أيضاً إدارة الأزمات بانها هي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بدءاً من مرحلة الاستعداد والتخطيط والتحصير والمقدرة على مواجهة الأزمات والإفادة منها واستثمارها. كما عرف كل من المسيلي وعبدالله 2005 إدارة الأزمات على أنها مجموعة من الخطوات

اللازمة للتعامل مع الوضع غير الطبيعي لتجنب الاضطراب ولتقليل الأضرار قدر الإمكان. وعرف أيضا الحربى 2008 إدارة الأزمات بأنها التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهته فى أصعب الظروف وأقل الإمكانيات بما يؤدي إلى تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن أو تلافى حدوث الأزمات فى ظل الاستشراف الصادق.

كما تعرف أيضاً إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية تتخذ فيها قرارات بتوفير مجموعة من المتطلبات البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية اللازمة لإدارة الحدث أو الموقف المفاجئ لتقليل الأضرار قدر الإمكان.

وإن إدارة الأزمات تحافظ على سلامة تشغيل القوى المكونة للمؤسسات ومن خلال معالجة أى قصور أو خلل أو أى سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية.

وهناك من يرى أن إدارة الأزمات هى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابيتها.

ويمكن تعريف إدارة الأزمات بانها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة ورصد الأسباب المولدة للأزمة وتجهيز الموارد والامكانيات المتاحة للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية واستخلاص النتائج التى قد تمنع حدوث الأزمة مستقبلاً.

وتعتبر إدارة الأزمات منهجاً إدارياً للتعامل مع الأزمات أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

وقد يحدث خلط بين إدارة الأزمات والإدارة فى الأزمات حيث يعنى الثانى نشاطا تقوم به الإدارة كرد فعل ما لا تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل فى حسابها وتعد البعده لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بسلسلة من المجهودات التى غالبا ما تكون كثيفة وشاقة وإن كانت نتائجها غير فعالة حتى تقتضى الأزمة فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى.

وقد يتجمع نوعان من الإدارة فى أزمة واحدة فئة تسبب أحداثا تؤدي إلى أزمة

والإدارة بالأزمات وفئة أخرى مجلس الإدارة أو المدير تسعى لحل الأزمة وإنهاؤها وهنا تقوم بإدارة الأزمة في نفس الموقف.

كما 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 المنظمة. وإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العملية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد الإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

وتعرض إدارة الأزمات على أنها عملية منظمة تحاول المؤسسة من خلالها التنبؤ بالأزمات المحتملة التي تواجهها واتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة لمنع ونوعها أو التقليل من الآثار السلبية المترتب عليها.

وتعرف إدارة الأزمة أيضاً بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر أكبر ممكن من الضرر مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل.

وكذلك تعرف إدارة الأزمة على أنها مجموعة الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف يمثل تغييراً في أوضاع كانت مستقرة.

وأخيراً تعرف إدارة الأزمة بأنها نشاط هادف يقوم به المجتمع لفهم طبيعة المخاطر

المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الأزمات وتخفيف حدة آثار ما يترتب عليها.

كما تعرف أيضاً إدارة الأزمات هي العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة وتعبئة الجهود والموارد المتاحة لمنعها أو الاستعداد للتعامل معها إذا وقعت بما يحقق أقل قدر من الخسائر المترتبة عليها.

وأن التعريف المبسط لإدارة الأزمة أنها فن إدارة السيطرة ومن القول بأنها محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد أو بتطوير منطق وزخم خاصين بها وهذه تعتبر واحدة من المهام الأساسية لمدير الأزمة بمعنى آخر إبقاء الأحداث تحت السيطرة.

وإدارة الأزمة كمنهج موقفي تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل في طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم وعليه فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها.

إذن يمكن القول أن إدارة الأزمات آلية إدارية يستخدمها النظام لمنع وقوع أزمة معينة أو الاستعداد لها إن وقعت ومحاولة احتوائها لتقليل الخسائر المترتبة عنها.

ثانياً: مفهوم الأزمة الإدارية

عند دراسة الأزمة من منظور إداري فإن الأزمة في هذا الصدد تعد بمثابة أزمة إدارية تتعلق بالنواحي الإدارية في المنظمة وهناك تعريفات متعددة للأزمة الإدارية يمكن عرض بعضها في الآتي:

تعرف الأزمة الإدارية على أنها حالة أو ظاهرة إدارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطر أو عدم التأكد وتنذر بحدوث تغير حاد يوشك أن يحدث.

وتعرف أيضاً الأزمة الإدارية بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها.

ويتضح من خلال هذه التعريفات أن الأزمة ذات الطبيعة الإدارية تتصف بالخصائص التالية:

- إنها تمثل نقطة تحول أساسية في ظواهر إدارية أو متغيرات بيئية متتابعة ومتسارعة
- إنها غالبا ما تفرز سلوكا مرضيا يظهر في صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذ القرار في مواجهة الأزمة.

- إنها تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية مما يضعف من إمكانيات وقدرات هذه القيادات على الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها.

وعلى هذا فإن الأزمة الإدارية ترتبط بعمليات الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار واتصال وتقويم وغيرها من العمليات وترتبط أيضا بمستويات الإدارة المختلفة من عليا ووسطى ودنيا كما ترتبط بمشكلات الإدارة المختلفة حيث تكون الأزمة في بدايتها مشكلة.

وبذلك يمكن تعريف الأزمة الإدارية الجامعية كالآتي:

هي حالة أو مشكلة تواجه النظام الإداري الجامعي على أى مستوى من مستوياته أو في أى عملية من عملياته تسبب قدرا من التوتر والقلق وتشكك في كفاءة النظام واستمراره إن لم يكن مستعد لمواجهة هذه الحالة أو المشكلة.

وبالإضافة إلى هذه التعريفات للأزمة الإدارية فإن مصطلح الأزمة في المجال الإداري عبارة عن موقف وحالة يواجهها المسئولون عن الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة - أسرة) وتمثل اللحظة الحرجة والحاسمة التي تتعلق بمصير الكيانات الإدارية التي أصيب بها وتمثل خلالها يؤثر تأثيرا ماديا في النظام وتمثل الأحداث المفاجئة أزمة وفق منظورين هما كالتالي:

- الأول: إنها تعرض النظام للتأثر الشديد إلى الحد الذي تختل له الوحدة الكاملة لذلك النظام.

- الثاني: إن الافتراضات التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة تصبح موضعا للتحدي

لدرجة تظهر لهم فيها بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجأون إلى أساليب دفاعية تجاه تلك الافتراضات وهذا يعنى أن الأزمة في جوهرها قد تمثل تهديدا مباشرا صريحا لبقاء المؤسسة واستمرارها.

ثالثاً: نشأة وتطور إدارة الأزمات

لقد وجدت إدارة الأزمات منذ عصور موعلة في القدم وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنسانى مع المواقف الطارئة أو الحرجة التى واجهها الإنسان بتحدى الطبيعة وغيره من البشر ولم تكن تعرف حينئذ باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى. ونشأ مفهوم الأزمة أول ما نشأ في نطاق العلوم الطبيعية حيث يرجع إلى المصطلح اليونانى (كرينو) ويعنى نقطة تحول وهى لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

أما في العصر الحديث ينسب أول عمل في إدارة الأزمات إلى لندمان (Lindemann) ودراسته لآثار حادثة حريق نادى بستان جوز الهند التى حدثت في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثلاثينيات ثم جاء ماستشوستى (Massachusetts) وشكل أساس لأفكاره عن الأزمة وإدارة الأزمة التى ربطت التحولات الاجتماعية وردود الأفعال بالأحداث المأساوية ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في املجال السياسى حيث جاءت إسهامات كثيرة من الباحثين مثل هيرمان (Herman) في مجال العلاقات الدولية وأشاروا إلى تطور الأزمة وكيف تدار الأزمة سياسياً.

ثم انتقل مصطلح إدارة الأزمات إلى المجال الاقتصادى حيث ركز علماء والاقتصاد مثل سلاتر (Slatter) على التحليل الاقتصادى للمنظمات وتطوير نظريات تعطى مؤشرات عن الأزمات المحتملة التى تواجه المنظمات.

ومع تطور الأزمات وتنوع مصادرها وأشكالها شهدت العلوم الإنسانية ميلاد فرع جديد أطلق عليه علم إدارة الأزمات وأصبح العديد من المفكرين وعلماء النفس والاجتماع يبحثون في وسائل اكتشاف الأزمات قبل وقوعها أو معرفة طرق الوقاية المختلفة لإبعاد

العالم من الإنزلاق إلى هذه الحافة الخطيرة مثل إريكسون (Erikson) الذي أسهم بوضع المعالم الرئيسية لنظرية إدارة الأزمات بإصدار كتاب الطفولة والمجتمع وتطور نظرية إريكسون حول الأزمات الخاصة التي تميز كل مرحلة من مراحل النمو في حياة الفرد.

ثم تطور مصطلح إدارة الأزمات في مجال الإدارة العامة وكان ذلك حين استخدام كاتجاه جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ. في سبيل ذلك ظهرت بعض المسميات منها قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة.

بذلك أصبح هذا الاتجاه مثله مثل باقى الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة الديمقراطية.

وحيث إن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة فإن الإدارة التعليمية تشق أسسها ومبادئها وعملياتها من ميدان الإدارة العامة لذلك يستخدم هذا الاتجاه في مجال الإدارة التعليمية ويسمى إدارة الأزمات التعليمية حيث يساعد المؤسسات التربوية على أن تقلل من إمكانية تعرضها للأزمات عن طريق:

- تحليل الأزمات المتوقعة.
- عمل فريق لإدارة الأزمات.
- تقديم التدريب الملائم لهيئة الإدارة التعليمية.
- مواجهة الأزمات التي تحدث في المؤسسات التربوية.

رابعاً: أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف ذرء أخطارها قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليص أضرارها وتوفير الدعم الضرورى لإعادة التوازن إلى حالتها الطبيعية. والهدف العام أيضاً لإدارة الأزمات هو استخدام نظام إدارى خاص قليل التكلفة يمثل الحد الأدنى من العبء الاقتصادى على المنظمة للتعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة

تجعل المنظمة تعمل بشكل منظم في ظل ظروف غير اعتيادية ويضمن هذا النظام خطة للاستجابة للأزمة مع وجود جهاز إنذار مبكر واستخدام الخبرات من كل أنحاء المنظمة دون أن يؤثر على سير الأعمال اليومية بها وبهذا فإنه يمكن للمنظمة من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج الجيدة.

والقدرة على إدارة الأزمات تعد مهارة يحتاج معظم الناس التدريب عليها والهدف الأساسي لإدارتها هو تزويدنا بالتدخل للتخفيف أو لمنع حدوثها والنموذج لإدارة الأزمات هو برنامج معد مسبقا بشكل جيد ومناسب للتقليل من التطور المحتمل لموقف الأزمات.

وعلاوة على ما تقدم فإن إدارة الأزمات في جوهرها خليط من مهارات متعددة هي:

- التفكير الإبداعي.

- القيادة.

- اتخاذ القرارات.

- إدارة الموارد البشرية والمادية.

- مهارات الاتصال.

خامسا : خصائص الأزمة الإدارية

إن الأزمات الإدارية ليست وليدة التكنولوجيا وحدها ولا التغيير والتعدد والتشابك والتداخل فحسب بل إنها أيضا وليدة السلوك غير المتكيف للأفراد وكذلك العوامل الكامنة وراء هذا السلوك.

فالأزمة الإدارية إذن هي حالة أو ظاهرة إدارية غير مستقرة تتميز بدرجة من المخاطرة وعدم التأكد ومؤشر بأن هناك تغييرا حادا يوشك أن يحدث وأن هذا التغيير يمكن أن يؤدي إلى نتائج سالبة غير مرغوبة أو إلى نتائج إيجابية مرغوبة.

وفي هذا الصدد يؤكد بيبر (Bibber) على أن الأزمة الإدارية هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية على استعداد أو ليست ذات قدرة على احتواء الأزمة.

كما يوضح أيضا (ويزو وكاهن) أن الأزمة هي نقطة تحول في تتابعات ظاهرة من الحوادث والأفعال تهدد الأهداف والغايات المتصلة بأعضاء المنظمة كما تؤدي إلى الشك وعدم اليقين في تقويم الموقف ووضع البدائل للتعامل معه لذا يتطلب هذا الموقف من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء لاحتواء الموقف.

وبذلك تتسم الأزمة ذات الطبيعة الإدارية بالخصائص الآتية:

1 - إنها تمثل نقطة تحول أساسية في ظواهر إدارية أو متغيرات بيئية متتابعة ومتسارعة.
2 - إنها غالبا ما تفرز سلوكا باثولوجيا مرضيا يظهر في صورة عدم كفاءة وفعالية متخذ القرار في مواجهة الأزمة.

3 - إنها تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية مما يضعف من إمكانية وقدرة هذه القيادات على الفعل المؤثر لمواجهتها.

ومن ناحية أخرى استعرض ميلر وإيسكو سمات الأزمات كما حددتها الدراسات النفسية والاجتماعية كالآتي:

1 - إن موقف الأزمة يكون حاد الأثر أكثر من كونه موقفا مزمنا رغم أن مداه أكثر من لا يكون محمدا عادة.

2 - إن الأزمة نتاج بالنسبة للسلوك الذي يعتبر مرضيا مثلما يظهر في عدم الكفاءة.

3 - إن الأزمة تهدد أهداف الأراد ذوى الصلة بها وكذلك المنظمات.

4 - إن الأزمة موقف نسبي ذلك أن ما يعتبر أزمة لجماعة أو فرد قد لا يكون كذلك لآخرين.

5 - إن الأزمة تؤدي إلى توتر في النواحي العضوية والنفسية بجانب مما تؤدي إلى قلق.

ويتضح من ذلك أن الأزمة تهدد الأهداف وقد تؤدي إلى تأثيرات باثولوجية كالإحباط والقلق كما تحتاج إلى جهود لتحاسنها وتجنبها ويتضح أيضاً أن التحديات الكبيرة التي تواجهها القيادات الإدارية عند الإطلاع بمسئولياتها ومهامها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

سادسا: متطلبات إدارة الأزمة

يتطلب التعامل مع الأزمات استخدام عدة أساليب متقدمة متوافقة مع الاتجاهات المعاصرة حيث تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ولكل أزمة أسلوب مناسب للتعامل فما يصح لأزمة لا يصلح لأزمة أخرى ولكن المتطلبات تقريبا متماثلة.

وتمثل متطلبات إدارة الأزمة في المتطلبات التالية:

1- إخضاع إدارة الأزمات للمنهج الإداري:

من خلال القيام بالعمليات الإدارية التالية:

أ- التخطيط

ويعنى التحديد المسبق لما يجب عمله والكيفية التي يتم بها هذا العمل والوقت المحدد لها ثم التصور الدقيق للواقع والمستقبل إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تتوافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ.

ب- التنظيم

توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة (الجهود الجماعية) كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ وتحديد الواجبات والوظائف واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.

ج- التوجيه

حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة السريعة والصحيحة وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأفراد القائمين عليها والظروف المحيطة وإحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم.

د- المتابعة

إن نتائج الأزمة ليست نهائية بل مرحلية وعليه تكون معالجتها هي الأخرى مرحلية إضافة إلى أن بعض الأزمات تأتي من أسباب غير مهمة أو صغيرة لذا لا بد من المتابعة

والتحرى المستمر.

2 - الوفرة والحضور الدائم

وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أى عجز أو قصور يمكن أن يواجهه متخذ القرار والمسئول أثناء عملية إدارة الأزمة ومعالجتها.

3 - حسن اختيار القيادات الإدارية

ويتم اختيارها من حيث كفاءتها ومهاراتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.

4 - فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها

تحتاج إدارة الأزمات إلى توفير قاعدة من المعلومات التي هي الأساس في منع واتخاذ القرارات وتحتاج إلى متابعة فورية للأزمة وسلوكيات الأطراف وذلك يحتاج إلى سياسة الباب المفتوح الذى يسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب ومن ثم يتم فتح قنوات الاتصال مع المعنيين خارج أسوار المؤسسة فالمؤسسات التعليمية عليها بالاحتفاظ ببيانات أولياء أمور الطلبة والإبقاء على اتصال دائم بهم خلال مراحل الأزمة.

5 - تفويض السلطة

إن التفويض هو القلب النابض في عملية إدارة الأزمات والتفويض يكون مرتبطا بتحديد المهام المطلوبة وبتيح للأفراد أو فريق إدارة ومواجهة الأزمة حرية التصرف وفقا للموقف الذى يواجهه.

6 - تكوين فريق إدارة الأزمات

والفريق يحتوى على متخصصين في مجالات مختلفة وتبعاً لنوع الأزمة تتعدد التخصصات في الفريق.

ويتم تدريب أعضاء الفريق وتحديثه باستمرار مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام الاكتشاف المبكر.

وهناك مواصفات لأعضاء الفريق وهي كما حددها حمادات في المواصفات التالية:

- 1 - لديه استعداد للتضحية بوقته الخاص.
- 2 - لديه القدرة على توظيف خبراته في المواقف المختلفة.
- 3 - لديه روح التعاون وتحمل المسؤولية ويتصرف بحكمة وهدوء اعصاب.
- 4 - لديه قدرة على المبادرة.
- 5 - قادر على التأثير بالآخرين.
- 6 - لديه ثقافة واسعة ويتمتع بروح الفريق ويتعامل مع الأمور بواقعية.
- 7 - يحسن التصرف في المواقف المفاجئة.
- 8 - سريع البديهة.
- 9 - لديه الرغبة الذاتية للعمل.
- 10 - يتمتع بالصحة الجسمية والنفسية للعمل.
- 11 - لديه مهارة في الاتصال والتواصل.
- 12 - لديه سرعة في الحركة ودقة في التنفيذ.
- 13 - لديه القدرة على اتخاذ القرار.

سابعاً: مراحل إدارة الأزمة

تمر عملية إدارة الأزمات في المنظمة بعده مراحل تمثل كل مرحلة منها أساساً للتعامل مع الحدث غير المتوقع وإن كانت كل مرحلة من هذه المراحل تستقل في تعاملها مع الحدث من حيث الواقع فإن الحقيقة العلمية بينت في كثير من المواقف وأن هذه المراحل جميعها تتشابك وتلاحق بحيث لا يمكن الفصل فيما بينها فهي عبارة عن خطوات تلقائية تهدف إلى نتيجة واحدة في حل الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر.

وتناولت المؤلفات الأجنبية والعربية مراحل إدارة الأزمة وذلك من زوايا مختلفة بعضها يركز على الجانب الإداري أساساً والآخر على الجانب الاتصالي ودور العلاقات

العامة نية على وجه الخصوص ومسئولياتها عن اتصالات الأزمة بينما تناولته دراسات أخرى بشكل أكثر اكتتالا متضمنا المهام الإدارية والاتصالية معا حيث إن كان كفاءة إدارة أية أزمة أيا كان نوعها أو نطاقها يتطلب تعاون كافة قطاعات المنظمة وتكامل جهودها في عمل جماعى يقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية حيث إن القصور في المهام الإدارية ينعكس سلبيا على كفاءة إعلام الأزمة والعكس صحيح

- وتمثل مراحل إدارة الأزمة في المراحل التالية:

1 - المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

وذلك بفحص نقاط محركة للأزمات في أية منظمة وعلى مدار الوقت والاهتمام الكافي لها وتقوم بهذه المهمة لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحورين. (رئيس مجلس الإدارة - المديرين التنفيذيون للقطاعات - رئيس الشؤون القانونية - مدير العلاقات العامة).

ويعد المسئول عن العلاقات العامة بمثابة ضابط للانتقال في أى فريق لإدارة الأزمات حيث يعمل على مراقبة وتجميع ما يحدث من تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة قد تنبئ بالخطر وعرضها على فريق إدارة الأزمات لمناقشتها واتخاذ اللازم نحوها.

2 - الاستعداد والوقاية

يقوم فريق إدارة الأزمات يرسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها ودور كل قطاع إدارى فيها ومسئولية أثناء هذه الأزمات المقترحة وهذا يحقق أفضل إعاد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن وأكثر سرعة ويتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية ودور كل قطاع فيها.

- ويتحمل جهاز العلاقات العامة بالاشتراك مع فريق إدارة الأزمات عبء القيام باختبار روتينى لكل شبكات الاتصال الداخلية والخارجية وتقويم سلامة الأدوات الاتصالية للتأكد من أنها تضمن اتصالا فعالا في وقت الأزمات الفعلية بالإضافة إلى

ضرورة حرص مسئولى العلاقات العامة على إقامة علاقات قوية مع مندوبى وسائل الإعلام والمحافظة عليها ليضمن اعتمادها عليه كمصدر موثوق للمعلومات فى كل الأوقات.

- يقوم جهاز العلاقات العامة بوضع خطة لاتصالات الأزمة تضمن الخطوات الرئيسية للاتصالات تولى المسئول عن كل منها مع تحديد اسم المتحدث الرسمى للمنظمة وعليه مهمة تجهيز وإعداد مواد اتصالية أساسية عن المنظمة تشتمل على ما يلى:

- سجلات تتضمن معلومات مصنفة فى فئات تحتوى على كل الإحصاءات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة فى شتى المجالات لتستخدم فى مواجهة ما قد يثار من تساؤلات أو انتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها بشكل متواصل وإطلاع فريق إدارة الأزمة عليها.

- نموذج بيان صحفى سابق التجهيز يتم ملء مساحاته الفارغة قبل توزيعه على مندوبى وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل فى حالة وقوع الأزمة على أن يرفق به نشرة تتضمن معلومات تعطى خلفية كاملة عن المنظمة.

- رسوم بيانية عن حجم الإنتاج أعداد العاملين فروع الشركة وأقسامها وكذلك صور فوتوغرافية للشركة وقيادتها البارزة.

- فهرس كامل يتضمن أسماء وعناوين وهواتف أعضاء وفريق إدارة الأزمة ومسئولى الاتصالات.

- فيلم تسجيلى عن المنظمة.

وقيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الأساسية يمثل أفضل استعداد لمواجهة أسوأ الاحتمالات بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة ويمثل الأساس السليم للعمل حيث يحولها من كونها اتصالات إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الإعداد الجيد القائم على الاستعداد المسبق وتأخذ بزمام المبادرة.

3 - إحتواء الأضرار أو الحد منها

فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها ويتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة فى ضوء الموقف الفعلى لأحداث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها

واتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها وهو ما يعنى تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية وتتضمن هذه المرحلة مسارين متوازيين أحدهما إدارى يهتم بالجوانب الإدارية والتنظيمية المناسبة لنوع الأزمة (إصلاح التلفيات - إعادة التشغيل) والآخر اتصالي إعلامى يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية وقوالبها الفنية وجدولة الحملة الإعلامية والإعلانية للمنظمة وذلك على النحو التالى:

- تحديد الاستراتيجية الإعلامية:

يقوم جهاز العلاقات العامة بتحديد الاستراتيجية التنفيذية لعملة الإعلامى فى ضوء طبيعة الأزمة.

وهناك أربعة استراتيجيات أساسية للتعامل مع أية أزمة وهى كالتالى:

1 - استراتيجية حائط الصد

وهى تقوم على محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات وهى استراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا فى الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

2 - الاستراتيجية القانونية

وهى تعتمد على ذكر أقل قدر من المعلومات إنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

3 - استراتيجية الاستجابة والدفاع

تقوم على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمى بتقديمها بأكثر الطرق الاتصالية ملاءمة ولياقة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه لذا يطلق عليها البعض نظرية التبرير والاعتذار.

4 - استراتيجية الدفاع الهجومى

وهى استراتيجية تستخدم الأزمة كفرص لخلق رأى عام إيجابى مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذا يطلق عليها البعض استراتيجية الصالح العام.

5- استراتيجية الهجوم المضاد

وفيها تتصرف المنظمة إعلامياً بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض الشركة للنقد والاهتمام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.

- تحديد أسلوب الاتصالات

تبدأ عملية تنفيذ خطة العمل الإعلامي على أن يراعى فيها الموازنة في الاهتمام بين الاتصالات الداخلية والخارجية وذلك باستخدام كل الوسائل الاتصالية أثناء الأزمة وبعدها كما ينبغي الاهتمام بتنوع الوسائل الموجهة للفئات المختلفة من الجماهير وفقاً لخصائص كل جمهور نوعي على حدة مع التنوع في الأساليب الاتصالية المستخدمة في عرض المعلومات عن الموضوع.

1 - تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة

يتوقف اختيار الأشكال أو الطرق المستخدمة في الاتصال واختيار الوسائل الإعلامية على مدى ملاءمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف ومن الطرق والوسائل الشائعة الاستخدام في التعامل مع الأزمات.

- المؤتمرات الصحفية.
- المؤتمرات التليفزيونية.
- الإعلانات.
- البريد الإلكتروني.
- المحادثات التليفزيونية.
- شرائط الفيديو.
- الزيارات الميدانية.
- إقامة خطوط للاتصال الساخن.

2 - تحديد فئات الجمهور المستهدف

يتم الاتصال مع الأطراف المتعددة المتضمنة في الأزمة سواء بطرق الاتصال المباشر أو الجماهيري وذلك بعد تقسيمهم إلى فئات وذلك على النحو التالي:

- الجمهور العام.

- العملاء.

- موظفو الشركة.

- المستثمرون.

- قادة الرأي.

- الجهات الحكومية.

- شركات التأمين.

- عائلات الضحايا.

- مراسلو وسائل الإعلام.

- أجهزة العمليات المختلفة.

والمجموعات الأخرى من الجماهير (موردين - موزعين) إلى جانب مكاتب الشركة في المواقع الأخرى.

3 - استعادة النشاط

لا ينبغي أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية بعد انتهاء الأزمة بل ينبغي أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية وتستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأي ورجال الإعلام والمسؤولين وتغطيتها إعلامياً تنظيم مهرجانات رياضية أو ثقافية أو أيام مفتوحة تتأكد من خلالها الجماهير وبشكل غير مباشر من عودة الأمور إلى طبيعتها واستعادة الشركة لكامل قدراتها العادية.

4 - التعلم

يتم في هذه المرحلة دراسة وتقويم الخطة الإدارية والإعلامية التي تم تنفيذها وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف فيها واستخلاص الدروس المستفادة منها.

وهنا تستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية للمنظمة ولقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة سلبا أو إيجابا والاستفادة من هذه النتائج في تصحيح الإجراءات وإصدار قرارات تصحيحية.

وبالإضافة إلى هذه المراحل تختلف العديد من الكتاب في عدد مراحل إدارة الأزمة والتغلب عليها وإدارتها بشكل فعال حيث يرى كل من برسون وميتروف (Person & Mitroff) إنها تمر بخمس مراحل وهي كالتالي:

1 - مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار المبكر.

2 - مرحلة الوقاية والاستعداد.

3 - مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها.

4 - مرحلة استعادة الأنشطة.

5 - مرحلة التعلم.

وبالإضافة أيضا إلى هذه المراحل تمر الأزمة بعدة مراحل يحددها البعض في التالي:

1 - المرحلة المبكرة

وهي إشارة البداية وتتضمن كل إشارات التحذير التي سبقت وقوع الأزمة مباشرة وتم تجاهلها وهي التي تأتي قبل وقوع الأزمة مباشرة إلا أن أحدا لم يهتم بها أو يقدرها تقديرا صحيحا.

2 - المرحلة الثانية

الاستعداد واتخاذ الإجراءات الوقائية وتضم اتخاذ كل الإجراءات الممكنة للحيلولة دون وقوعها أو الاستعداد لها جيدا إذا حدثت.

3 - احتواء الأضرار أو الحد منها

تمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية وترجمة الاستعدادات وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها.

4 - استعادة النشاط

تمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة.

5 - التعلم

تمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التطور والتحسين.

كما أن عدم الكفاءة في إدارة الأزمة يجعلها تمر في مراحل أخرى مختلفة يمكن تجاوزها في التالي:

1 - مرحلة الأزمة الخفية

وفي هذه المرحلة تكون الإدارة غير واعية بالأزمة وذلك يرجع غالبا لنقص نظم الرقابة والمتابعة في تلك المنظمات.

2 - مرحلة إنذار الأزمة

تبدأ الإدارة في إنكار الأزمة عندما تصبح إشارات الإنذار واضحة في المنظمة ويتم ذلك بالبحث عن تفسيرات وأسباب لإنكار تلك الأزمة وعادة ما يتم إرجاع الأسباب الحقيقية للأزمة إما كجهود المنظمة في عملية التغيير التي تقوم بها المنظمة حاليا أو أنها مسألة وقت حتى يتحسن الأداء أو يتم تفسير إشارات الإنذار وإنكارها إلى بعض العوامل البيئية قصيرة الأجل والتي تخرج عن تحكم ومراقبة الإدارة في المنظمة مثل تغيرات معدلات التضخم أو الكساد الاقتصادي وكل من التفسيرات السابقة تبرر أنه لا توجد ضرورة الالتخاذ أي إجراءات من قبل الإدارة.

3 - مرحلة بداية التحطم التنظيمي

تدرك الإدارة في هذه المرحلة أن هناك أزمة معينة وتواجه بضغط متزايدة لاتخاذ إجراءات معينة لذلك فإن السلوك الإداري يتغير وجوده والقرارات تنخفض تميل مجموعات اتخاذ القرار لأن تصبح صغيرة الحجم وتزيد الأوتوقراطية وتصبح هناك حاجة نحو التكمم وزيادة التنسيق.

4 - مرحلة الانهيار التنظيمي

في هذه المرحلة يصبح واضحاً أمام كل فرد أن الإدارة العليا قد صنعت العديد من التوقعات الخطأ وأن هناك شك في قدرة المنظمة على إدارة الأزمة أى لا توجد أى قدرة على اتخاذ الإجراءات أو التصرفات وبالإضافة إلى هذه المراحل يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث يقتضى التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

- وهذه المراحل هي:

1 - مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار

وهي تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها. وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة وتمثل إرشادات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإرشادات في نفس الوقت ويكون من الصعب عليها النقاط الإشارات الحقيقية والمهمة وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة.

2 - مرحلة الاستعداد والوقاية

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات

وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.

3 - مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها

وتعنى هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة.

4 - مرحلة استعادة النشاط

يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط.

وهذه المرحلة هي مرحلة التوازن وهي تتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمها مالياً.

5- مرحلة التعلم

وتتضمن دروساً مهمة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة ومن خبرات المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تلم بها.

ثامناً: فريق إدارة الأزمات

إن فريق إدارة الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة وبصورة دائمة أو مؤقتة ويكونون ذوى إمكانيات أو خبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة وتكون مهنتهم ومهمتهم استشعار الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة ومواجهة وتببع آثار الأزمة وردود أفعال الرأى العام والصحافة والجهات المعنية وأخيراً استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.

والفريق يحتوى على متخصصين فى مجالات مختلفة وتبعاً لنوع الأزمة تتعدد التخصصات فى الفريق ويتم تدريب أعضاء الفريق وتفقدته وتحديثه باستمرار مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية.

ويتصدى فريق إدارة الأزمات بما يتوفر لديه من إمكانيات التفكير والابتكار لإفرازات الأزمة الجديدة والمتغيرة فى كل مرة، ويمثل ذلك نقطة انطلاق فى التعامل مع الأزمات

وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط بل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة ومعظم الباحثين في مجال إدارة الأزمات المدرسية يتفقون على مجموعة من المواصفات التي يجب توافرها عند اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة وهي على النحو التالي:

1- الإبداع والابتكار

من خلال وضع قائمة ماذا لو وضع سيناريوهات تفصيلية عن كل أزمة التفكير في كل الجوانب وتقديم بدائل.

2- الخبرة الداخلية والخارجية

من خلال معايشة التفاصيل الفنية للعمل على المستوى الفعلي وامتلاك منظور يمتد إلى خارج المدرسة لمعايشة العوامل الخارجية بحيث يتوافر له معارف وأساليب منهجية متعددة.

3- القدرة على التواصل

يتحقق للفريق مستوى عال من الاتصالات الأفقية والرأسية ولديهم المهارات والفرص والشفافية التي تمكنهم من التواصل مع أنفسهم ومع الآخرين ومما يمكنهم من تحقيق المصادقية مع العاملين بالمدرسة.

4- المرونة التنظيمية

يجب أن يتسم الفريق بالمرونة والعاقات الديمقراطية القائمة على المشاركة والتعاون واستخدام الطرق العلمية في حل المشكلات وتحليل البيانات.

5- رئيس الفريق

يكون شخصا مقنعا يتمتع بسلطة تخصيص الموارد المالية والبشرية بالإضافة إلى توافر الإبداع والخبرة والتدريب.

وبالإضافة إلى هذه الصفات هناك مواصفات لأعضاء فريق إدارة الأزمات وهي كما

حددها حمادات 2007

1- لديه استعداد للتضحية بوقته الخاص.

2- لديه القدرة على توظيف خبراته في المواقف المختلفة.

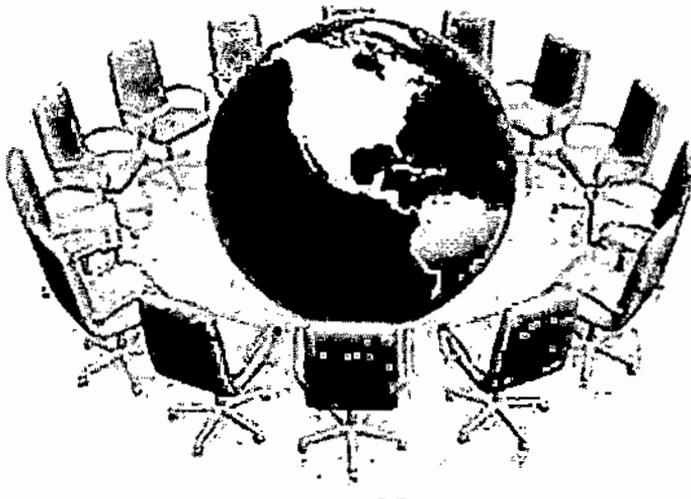
- 3 - لديه روح التعاون وتحمل المسؤولية.
 - 4 - يتصرف بحكمة وهدوء أعصاب.
 - 5 - لديه القدرة على المبادرة.
 - 6 - قادر على التأثير بالآخرين.
 - 7 - لديه ثقافة واسعة ويتمتع بروح الفريق ويتعامل مع الأمور بواقعية.
 - 8 - يحسن التصرف في المواقف المفاجئة.
 - 9 - سريع البديهة.
 - 10 - لديه الرغبة الذاتية للعمل.
 - 11 - يتمتع بالصحة الجسمية والنفسية.
 - 12 - لديه مهارة في الاتصال والتواصل.
 - 13 - لديه سرعة في الحركة ودقة في التنفيذ.
 - 14 - لديه قدرة على اتخاذ القرار.
- بالإضافة أيضاً إلى هذه الصفات التي يتميز بها فريق إدارة الأزمات هناك أيضاً مجموعة من الخصائص يجب أن تتوافر في فريق الأزمة هي كالتالي:
- 1 - المهارة والقدرة على تحقيق درجة عالية من الكفاءة.
 - 2 - المشاركة في وضع الأهداف.
 - 3 - مهارة الاتصال في كل اتجاه.
 - 4 - الاتزان الانفعالي وعدم الانفعال السريع مع الحزم والشجاعة والولاء.
 - 5 - تنوع التخصصات في أفراد الفريق.
 - 6 - إنكار الذات والعمل الجماعي.
 - 7 - الإبداع والابتكار.
 - 8 - لديهم استعداد للتعاون والتكامل ومستعدون للتضحية ومساعدة المنكوبين.

- 9 - الصبر والتقوى والحلم.
 - 10 - يحقق درجة عالية من التفويض لأعضاء الفريق.
 - 11 - المصداقية مع أفراد الفريق.
 - 12 - القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل.
 - 13 - الخبرة الكافية.
 - 14 - السرعة في اتخاذ القرارات.
- ويتصدى فريق إدارة الأزمات بما يتوافر لديه من إمكانيات التفكير والابتكار لإفرازات الأزمات الجديدة والمتغيرة في كل مرة ويمثل ذلك نقطة انطلاق في التعامل مع الأزمات وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط بل واستثمارها لصالح الأزمة.

تاسعاً: تشكيل فريق إدارة الأزمات

حتى وضع بولاند Poland خريطة تنظيمية لفريق إدارة الأزمات في المدرسة وهي موضحة في الشكل التالي

تشكيل فريق الأزمات



وعند تشكيل الفريق لابد من مراعاة مساءلة حجم الفريق وهذه المسألة أمر إدارى وذو طبيعة خاصة يتم تحت إشراف المدير فى كل مدرسة ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن فريق الأزمة فريق لكل الأسباب التى هى لكل نماذج الأزمات أى لا يوجد فريق مستقل للتدخل فى أزمة الصحة العقلية وآخر لمنع الاحتكار وثالث للعنف وعمل فريق الأزمة الذى تم اختياره هو مساعدة المدير فى تقدير الحاجة لخدمة التدخل فى المدرسة كنتيجة لموقف الأزمة الخاص والبدء بخطة عمل المدرسة والتزود بخدمات التدخل المناسبة وتحديد الحاجة للمساعدة من فرق الأزمة التابعة لخدمات مساندة الإدارة التعليمية.

عاشرا: عوامل ومقومات نجاح عملية إدارة الأزمات

يتطلب ضرورة توافر مجموعة من العوامل التى تعمل على إنجاح عملية إدارة الأزمة ومن أهمها ما يلى:

أ- جعل التخطيط للأزمات جزءا منها من التخطيط الاستراتيجى وعنصرا رئيسيا من عناصر الخطة العامة للمدرسة لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبقاء المدرسة.

ب- ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر للمدرسة من أجل التنبؤ بالإشارات التحذيرية لجوانب الخطر مع البدء فى اتخاذ إجراءات وقائية عاجلة سريعة لمنع حدوث الأزمات أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها وتقليل الفاقد.

ج- ضرورة تشكيل تكوين فريق عمل مدرب لإدارة الأزمات فى خلال مراحل الأزمات حتى يتمكن من مواجهة تحديد الأزمة وحسن إدارتها من خلال القرارات الملائمة بحيث يبين استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المدرسة.

د- ضرورة عقد دورات تدريبية فى مجال إدارة الأزمات وتدريب أسرة المدرسة على كيفية البحث عن إشارات الإنذار وتعقبها وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات والتعرف على أفضل الأساليب لمواجهتها.

هـ- ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع انتشار الشائعات وربما

- التناقض والازدواجية في عمليات تبادل ونقل المعلومات في ظروف الأزمة.
- و- تتطلب إدارة الأزمات تبنى نظام تنظيم المصفوفة أو التنظيم الشبكي كأفضل أسلوب تنظيمي لإدارة الأزمات وبموجب هذا النظام يكون للقائمين على إدارة الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين في الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق إعارتهم من إدارتهم وعندما تنتهي الأزمة يعودون إلى إدارتهم الأصلية ويعد هذا النظام ملائماً لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل من أكثر وحدة تنظيمية بالمدرسة.
- ز- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمة واختيارها تحت ظروف مشابهة لحالة الأزمات الفعلية التي يمكن مواجهتها وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت ظروف ضغط واجهاد نفسى كبيرين.

الحادى عشر: معوقات نجاح إدارة الأزمات

- يرى فليس 1986 Phelps أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى ثلاثة هي:
- أ- المعوقات الإنسانية
- وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ومن هذه المعوقات:
- 1 - عادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة وخاصة في المنظمات التي يكون عملها روتينياً يحيطه علاقات مستقرة وبيئة آمنة وبالتالي استبعاد حدوثها.
 - 2 - القصور في فهم مكان الخطر.
 - 3 - الاعتماد الزائد على رأى الجماعة أو إدارة اللجنة.
 - 4 - عدم الاهتمام بجهود إدارة الأزمة.
 - 5 - بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض الأفراد مثل التعامل مع الأزمة عندما تحدث.
 - 6 - التعامل مع الأزمات رغم تباينها بالمنهج نفسه.

ب- المعوقات التنظيمية

وهي المعوقات التي تتعلق بنمط القيادة الإدارية المتبعة في الجامعات والأهداف والسياسات ومدى وجود الاستراتيجيات التي وضعت من أجل مواجهة الأزمات.

وتتعلق أيضا هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية للمؤسسة ومنها ما يلي:

1- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسئولية في المؤسسة.

2- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.

3- صعوبات في عمليات التنسيق وممارسة السلطات واتخاذ القرارات.

4- ضعف دعم الإدارة العليا وتأييدها.

5- محدودية فهم المدراء واستيعابهم لأساليب عملية إدارة الأزمة.

6- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال الأزمات.

7- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع ظروف الأزمات.

8- الخطأ في التخطيط بسبب الخطأ في فهم المؤسسة نظاما ويؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

ج- المعوقات التكنولوجية

وتتمثل في نقص أنظمة الاتصالات في المنظمة واللازمة لتداول المعلومات في أثناء الأزمات بالإضافة إلى نقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها.

1- تعد المعلومات مصدر قوة للأفراد ومن ثم فإن بعض الأشخاص يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم حتى في أوقات حرجة تكون الحاجة ماسة للحصول عليها.

2- تعرض المعلومات للتحريف والشويه في أثناء انتقالها داخل الجهاز الإداري وخارجه.

3- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

الفصل السادس

الأزمات التعليمية

مقدمة

أولاً: مفهوم الأزمة التربوية والتعليمية

ثانياً: أزمة الإدارة التعليمية

ثالثاً: أصول وجذور الأزمة التعليمية

رابعاً: أسباب الأزمة التعليمية

خامساً: أنواع الأزمات التعليمية والمدرسية

سادساً: نماذج لبعض الأزمات المدرسية

الأزمات التعليمية

مقدمة

نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة تواجه المؤسسات التعليمية أنواعا عديدة من الأزمات تختلف في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيراتها ودرجة تكرارها.

ومن الأزمات ما هو بيئي وصحي ومياسي واجتماعي واقتصادي وتربوي وتقني ونتيجة لما تمثله الأزمات كنقطة حرجة وحاسمة للكيان الإداري في المؤسسات التعليمية وخاصة في ظل ضيق الوقت وعدم التأكد نتيجة نقص المعلومات حيث تختلط الأسباب بالنتائج هذا الأمر قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية من أداء مسؤولياتها التربوية وتحقيق أهدافها التعليمية وقد يتسبب بخسائر مادية وبشرية جسيمة ومن هنا يجتم على متخذي القرار في هذه المؤسسات التعليمية بسرعة اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بإدارة ومواجهة الأزمات ولكن عند رصد الواقع لإدارة الأزمات نجد أن المؤسسات التعليمية بشكل عام ينقصها الوعي بالمفهوم أولا وليس سرا أن تربويين كثيرون ينكرون وجود أزمات يمكن أن تواجهها الإدارة التربوية أصلا ولذا لابد من التركيز على تجلية المفهوم لهم أولاً ثم لابد من تعريفهم بأنها والأزمات التي يمكن أن يواجهوها واستراتيجيات التعامل معها.

وتحدث الأزمة التعليمية نتيجة لتراكم مجموعة من التزثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه وتعرف الأزمة بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراب للمنظومة صغرى كانت تعليمية أو كبرى مجتمعية ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية

والتربوية الموضوعية ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية.

لذا تظهر الأزمة التعليمية في حالة وجود تناقض حاد يصل إلى مرحلة التناقض وقد يكون تناقضا بين الأنظمة التعليمية الداخلية والتغيرات البيئية المحيطة ينتج عنها عدم التوافق بينهم بمعنى أن هناك تغيرات سياسية واقتصادية وتكنولوجية سريعة لا يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها وبالتالي تحدث الفجوة الكبيرة بين النظام والتغيرات الحادثة المؤدية إلى ظهور الأزمة التعليمية.

أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتؤدي إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

وعلى مستوى المدرسة هناك أزمات تقع ويمكن أن نجدها يوميا مثل أزمة التعامل بين المدرس والطالب بين أعضاء هيئة التدريس بين العاملين ظاهرة الشللية أزمة أخلاقيا مدرس عنيد طالب مدمن طالب متأخر دراسيا وأزمة تطرف فكري.

إن إدارة الأزمة إذن في المؤسسات بشكل عام وفي المدرسة بشكل خاص تضع المسؤولية الأولى على عاتق المدير الذي يدير الأنشطة والمهام الإدارية وهو المسئول أمام السلطات الرسمية والمحلية والعلية وأولياء الأمور وإن سير الأداء المدرسي بشكله الصحيح يعتمد على عوامل عدة لعل من أهمها قدرته على التعامل مع الأزمات التي قد تواجه عمل المدرسة وإن إدارة الأزمة المدرسية في جميع مراحلها تعتمد على نمط القيادة الإدارية الإبداعية التي يتبعها المدير قبل وأثناء وبعد الأزمة سواء كانت تلك الأزمة تتعلق بعوامل خارج المدرسة أو بالمعلمين والطلاب داخل المدرسة.

أولاً: مفهوم الأزمة التربوية (التعليمية)

عندما يدخل مصطلح الأزمة في المجال التعليمي يطلق عليه الأزمة التعليمية أو الأزمة

التربوية وهي تتعلق بالمحتوى والبنية والفلسفة والأهداف للنظام التعليمي وكذلك فعالية عملية التعليم والتعلم والأجهزة الإدارية والمناخ التربوي كله ابتداء من البيت حتى الجامعة أى أن جوانب الأزمة التعليمية متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة كشرط ضرورى لتمكينها من أحداث الآثار الإيجابية فى تكوين المواطن باعتبار بناء الإنسان هو هدف التربية.

وتعرف الأزمة التعليمية على أنها مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمى تستدعى اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدى الذى تمثله تلك المشكلة غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدى تكون غير كافية قد تتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة تتطلب تجديداً فى المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التى تتبعها تلك المؤسسة.

وتعرف الأزمة التعليمية أيضاً على أنها حالة جمود تنال جانبا أو جوانب متعددة من النظام التربوي فتفقد التوازن وتؤدى إلى خلل فى مدى قدرته على أداء وظيفته.

وكذلك تعرف الأزمة التعليمية بأنها موقف مفاجئ وضغط يواجه النظام التعليمى فى أى وحدة من وحداته وأى مستوى من مستوياته يخلق قدرا من التوتر ويشكك فى كفاءة النظام واستمراره إن لم يكن مستعداً لاحتواء الموقف.

وينظر أيضاً للأزمة التعليمية على أنها الأحداث المتتابعة والمتراكمة والمتصارعة نتيجة قصور فى تمويل التعليم وتنفيذ السياسات التربوية مما يحدث صدمة وتوترا وضغطا للطلاب والعاملين بالتعليم والمجتمع وتقود لتدنى فى مستوى مخرجات المؤسسات التعليمية.

وأخيراً تعرف الأزمة التعليمية بأنها حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل فى الإدارة وتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية فى التعامل مع الموقف وتؤدى إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة فى حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

وتعرف الأزمة التربوية على أنها موقف أو حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدى إلى الإخلال والاضطراب بالنظام المتبع فى المؤسسات التربوية (التعليمية) مما يضعف

من قدرتها على تحقيق الأهداف التربوية و التعليمية الموضوعية وتقود لتدنى في مستوى مخرجات المؤسسات التعليمية ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما فوريا للحيلولة دون تفاقمها والحد من آثارها والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية.

كما تعرف الأزمة المدرسية بأنها الحالات الطارئة والمفاجئة التي تواجه مدير المدرسة فيها تحض الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي.

وتعرف أيضاً الأزمة المدرسية بأنها الحالات الطارئة والمفاجئة التي تواجه المدرسة وتؤثر سلبا على عملها سواء تعلق الأمر بالطلاب أم المعلم أم المجتمع المحلي الذي تقع فيه المدرسة. ويتضح من خلال هذه التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة التعليمية أن الأزمة يمكن أن تحدث في أي مرحلة من مراحل التعليم وفي أي جانب من جوانبه.

ثانياً: أزمة الإدارة التعليمية

ركزت معظم الكتابات والتحليلات التي تناولت نظاماً التعليمي على ضلعين من أضلاع المثلث الذي يتشكل منه أي نظام تعليمي حيث اهتم بعض الخبراء والمتخصصين بفلسفة النظام التعليمي ومناهج الدراسة وانشغل البعض الآخر بسياسات النظام التعليمي وأهدافه وأهملت الركيزة الثالثة للنسق التعليمي كله والتي لا تقل أهمية عن الركيزتين الأوليين ألا وهي الإدارة التعليمية بجوانبها المالية والإدارة والتنظيمية أو ما يطلق عليه بدالة الإجراءات.

ولنا أن نتصور مصعنا أقام منشأته وأستورد إلا أنه ومعداته وحدد أهداف إنتاجه ومناطق تسويقه ثم غاب عن كل ذلك الإدارة الكفاء التي تضمن متابعة كل مرحلة من مراحل الإنتاج وتخلق آلية لقياس الجودة والتفتيش على فاعلية نظام العمل وكفاءة العمال وتوفير مناخ اجتماعي وثقافي داخل المنشأة تضمن انسياب العلاقات الصناعية بما يحقق درجة أعلى من التناغم والتعاون ويقلل درجة التشاحن والمنافسة أو ما يطلق عليه في أدبيات الإدارة الحديثة ثقافة المنظمة فإذا كانت المناهج والنظام القيمي في أوساطنا التعليمية هي بمثابة تدفقات الدم فإن النظام الإداري للعملية التعليمية هو ما يمكن وصفه بأنه الشرايين

والأوردة والشعيرات الدموية المسئولة عن حركة هذه التدفقات إلى كل جزء من أجزاء الكائن الحي.

فكيف يتأتى لنظام تعليمي النجاح دون إدارة عصرية حديثة تؤمن بما يقوم به وتسعى لتوفير أفضل ظروف ممكنة لنجاح النسق التعليمي كله؟ ثم هل تستطيع إدارة تعليمية أنشئت منذ ما يزيد عن سبعين عاما أن تلبى مطالب ومتغيرات واسعة المدى وعميقة الأثر طرأت على نظامنا التعليمي وبنيته المؤسسية.

وحتى يتبين لنا حجم ومقدار التحدي الذي تواجهه الإدارة التعليمية الراهنة علينا أن نتوقف قليلا لتعرض بالشرح والتحليل للتطور الذي طرأ على البنية المؤسسية لقطاع التعليم في مصر خلال الأعوام العشرين الأخيرة.

ثالثاً: أصول وجذور الأزمة التعليمية

تمثل أصول وجذور الأزمة التعليمية في الأصول التالية:

1 - الإدارة التعليمية

ذلك أن أزمة التعليم إن هي الإنتاج لقصور في إدارة التعليم على المستوى القومي المركزي أو المحلى أو الإجرائي أو هي جميعها وحدها أو مع عوامل أخرى ويتضح ذلك بجلاء متى كان هناك.

أ- عدم وجود فلسفة واضحة ومحددة للتعليم.

ب- وضع أهداف يستحيل تحقيقها.

ج- عدم استقرار في سياسات التعليم.

د- وضع سياسات لا تلقى اتفاقاً وترتبط غالباً بوضعها بحيث تكون سياسات أفراد لا سياسات مؤسسات.

هـ- عدم وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمي للخطة والتخطيط.

و- مجرد التنظيم سواء في ذلك تنظيم الإدارة التعليمية أو تنظيم التعليم نفسه.

ويندرج تحت ذلك خلل في عمليات الاتصال وضعف التنسيق أو انعدامه بين الأجهزة التعليمية وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات والأحجام عن تفويض السلطات وغير ذلك. ز- جهود نظام الإشراف التربوي على المستوى الإجرائي في المدرسة أو على المستوى المحلي.

ح- انعدام الرقابة على التعليم بما تتضمنه من متابعة وتقييم للأداء التعليمي داخل الفصل والمدرسة وعلى المستويين المحلي والمركزي.

ط- دكتاتورية القرار التعليمي حيث لا توجد تشاركية في مناقشة الأمور التعليمية وصنع القرارات وانفراد المستوى الإداري الأعلى يصنع القرار واتخاذ.

2 - التعليم ذاته: مدخلات وعمليات ومخرجات

ويتضح ذلك إذا كان هناك خلل في العملية التعليمية وقد يرجع هذا الخلل إلى ضعف مدخلات النظام التعليمي نتيجة انخفاض مستوى المقبولين بمرحلة تعليمية ما أو قصور في الموارد المالية يؤدي إلى عدم كفاءة المبنى المدرسي إنشاء وصيانة وعدم كفاية التجهيزات التعليمية أو خلل في المناهج التعليمية بما تشمله من مواد ومقررات وطرق تدريس ووسائل تعليمية وأنشطة وتقييم وغير ذلك أو إلى انخفاض مستوى المعلم باعتباره المسئول عن العملية التعليمية في فصله كمدير للتعليم ومدير لها، وقد يرجع الخلل إلى العمليات إذا سلمنا بسلامة المدخلات وعدم وجود نقائص بها.

3 - المجتمع

معروف أن المجتمع بمنظوماته المختلفة ينبغي أن يتفاعل مع التعليم باعتباره منظومة من هذه المنظومات أما إذا قل هذا التفاعل وحدث انغلاق لهذه المنظومة وعدم انفتاحيتها بعضها على البعض الآخر تحدث الأزمة التعليمية.

وعلى سبيل المثال إذا لم يقم التعليم بدورة في إعداد قوى العمل بمستوياتها المختلفة اللازمة للاقتصاد والخدمات من ناحية الكم والكيف وإذا لم يقم المجتمع بتوفير احتياجات التعليم ومنها احتياجاته المالية يمكن أن تتوقع أزمة تعليمية وقد تكون هناك

مؤثرات خارجية وضغوط من قوى اجنبية يتعرض لها المجتمع تنعكس على التعليم فلسفة وسياسات وأداءات قد تكون وراء أزماته.

ورغم أنه لا توجد حتى الآن نظرية للأزمة فإن عملية التنظير حول هذه الظاهرة قد بدأت منذ وقت طويل تناول بعضها الربط بين المتغيرات المختلفة المستقلة والتابعة والمتداخلة وتناول بعضها الآخر التنبؤات عن بعض العلاقات بين الأزمة والمتغيرات الأخرى.

يضاف إلى جذب نظرية الأزمة أن نظريات صنع القرار نادرا ما تتناول الإشارة إلى الأزمات.

ويشار في هذا الصدد على سبيل المثال إلى أن نظرية الألعاب Theory of Games التي تهتم بصنع القرار في ظل أحوال مختلفة لم تعالج موضوع الأزمات إذ أن ما تناولته هذه النظرية من قرارات متصلة بالنواحي الحرجة اقتصر على ما يتصل بالصراع بين الأحزاب أو الجماعات والصراع كما هو معروف يعد واحد للأزمة يتصل بالقيم.

رابعاً : أسباب الأزمة التعليمية

اتفق على أن الأزمة تعبر عن فشل في اتخاذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم خبرة ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها وأياما كان فإن هناك أسبابا مختلفة لحدوث الأزمات وقد أفاض الباحثون في تصنيف وتعديد أسباب الأزمات والتي من أهمها ما يلي:

1 - أسباب خارجية

وهي أسباب خارجية عن قدرات الإنسان وبالتالي لا يمكن التحكم فيها ولا التنبؤ بحدوثها مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.

2 - أسباب داخلية

وهي أسباب ناتجة عن المدرسة والعاملين فيها وتمثل فيما يلي:
أ- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقمها أو

تحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

ب- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة.

ج- عدم وضوح أهداف المدرسة وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها وعدم موضوعية تعليم الأداء وعدم معرفة العاملين للأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل والتباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها.

د- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم وانعدام الثقة بينهم.

هـ- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من:

- انهيار نظام الاتصال داخل المدرسة.

- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.

- النزاع الهدام أى التنافس السلبي الذى يؤدي بدوره إلى مجموعة من الأزمات.

و- ضعف نظام المعلومات وما ينتج عنه من عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات.

ع- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسئولية وعدم تمتع المديرين بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة في بؤرة اهتمامهم وسوء توزيع المديرين للعاملين.

ح- ضعف التنمية المهنية للعاملين بالمدارس يؤدي إلى إيجاد أزمات عارضة أو مشكلات دائمة ومن صور المشكلات والأزمات التي تنتج هي عدم وجود فرص كافية للتنمية والتقدم وعدم مساعدة المديرين في تعليم مرؤسيهم وعدم وجود تناوب وظيفي وعدم استغراق الوقت الكافي لمساعدة الأفراد على التطور.

وبالإضافة إلى ذلك هناك من يرى وجود خمسة أسباب أساسية يؤدي إلى ظهور الأزمات وهي كالتالي:

1 - الفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات

حيث إن إدارة المدرسة يمكن أن تؤدي إلى وجود أزمة دون أن تشعر لعدم فهمها وفشلها في التعرف على ديناميكية النظام الذي تعمل فيه فالفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات يمكن أن يسهم في نطاق العديد من الأزمات وذلك من خلال اختيار قرار غير مناسب وعدم انتباه المدير لأي معلومات قد تكون عامة ومع ذلك يعتبرها غير ضرورية للحالة التي أمامه كما يتصور هو.

2 - الفكر الجماعي السائد في المدرسة

يمكن أن يؤدي إلى خلق أزمات لها العديد من المصادر والتي يمكن أن تناو لها فيما يلي:
أ- المناعة الوهمية

وهي أن كثيرا من أعضاء وحدات اتخاذ القرار في المدرسة يرون أنفسهم غير قابلين للفشل ولذلك يخفون استجاباتهم لعلامات الإنذار والخطر.

ب- التقليل من أهمية المعلومات السلبية

يمثل أعضاء وحدات اتخاذ القرار إلى التقليل من أهمية المعلومات التي تتعارض مع تصرفاتهم الحالية.

ج- الضغط الجماعي من أجل الموافقة والتوافق معهم

يمارس أعضاء وحدات اتخاذ القرار مجموعة من الضغوط على أولئك الأفراد الذين يعبرون عن وجهة نظر معارضة.

د- الإجماع الوهمي:

وهو أن يؤخذ السكوت والصمت على أنه موافقة على رأي الجماعة ومن ثم لا يتم توصيل أي معلومات تكون مخالفة للجماعة.

3 - تشتيت وتشويه المعلومات

تتعدد مصادر الحصول على المعلومات لدى المدرسة وتساعد ظاهرة تشتت وتشويه المعلومات في ضيق ومحدودية وجهة نظر الأفراد في المدرسة حيث نجدهم يميلون للتركيز على المعلومات التي تتصل بهم بينما يرفضون ويتجاهلون أى معلومات لا تخصهم.

وأهم أسباب تشويه المعلومات ترجع إلى ثقافة المدرسة السائدة حيث يتم من خلالها تحديد المعلومات اللازمة لمتخذ القرار وكيف سيفسر ذلك المعلومات وماذا سوف يفعل متخذ القرار بتلك المعلومات فإذا كانت تلك المعلومات متناقضة مع ثقافة المدرسة والمعتقدات السائدة فسوف يتم تجاهل المعلومات ويمكن أن تسهم في خلق أزمة محتملة.

4 - الإجراءات النمطية للعمل

تتصف الإجراءات النمطية في العمل بالجمود وعدم المرونة بما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حرمان المدرسة من التكيف ويشجع ذلك على جعلها تربة صالحة لظهور الأزمات.

5 - التفاؤل الخاطيء

يمكن أن يؤدي إلى حدوث أزمات ويتضح هذا التفاؤل من خلال وضع تقدير مبالغ فيه لقدرات وإمكانيات المدرسة أو من خلال وضع تقدير ضئيل للخطر أو الموقف الذي يمكن أن تتعرض له المدرسة.

وبالإضافة إلى هذه الأسباب يحدد البعض الأسباب المؤدية للأزمات التربوية في التالي:

1 - قصور الإدارة التعليمية

فأزمة التربية ما هي إلا نتاج لقصور في إدارة التعليم على المستوى المركزي أو المحلى أو الاجرائى أو هي جميعا ويتضح ذلك بجلاء في حالة:

أ- عدم وجود فلسفة واضحة ومحددة للتعليم.

ب- وضع أهداف يستحيل تحقيقها.

ج- عدم استقرار في سياسات التعليم.

د- وضع سياسات لا تلقى اتفاقا وترتبط غالبا بوضعها بحيث تكون سياسات أفراد

لا سياسات مؤسسات.

هـ- عدم وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمى للخطة والتخطيط.

و- جهود التنظيم سواء فى ذلك تنظيم الإدارة التعليمية أو تنظيم التعليم نفسه.

ز- جهود نظام الإشراف التربوى.

ح- انعدام الرقابة على التعليم.

ط- ديكتاتورية القرار العلمى.

2 - ضعف بعض جوانب العملية التعليمية

يتضح ذلك إذا كان هناك خلل فى العملية التعليمية وقد يرجع هذا الخلل إلى ضعف مدخلات النظام التعليمى نتيجة انخفاض مستوى المقبولين بمرحلة تعليمية أو قصور فى الموارد المالية أو خلل فى المناهج التعليمية أو إلى انخفاض مستوى المعلم وقد يرجع الخلل إلى العمليات أيضا.

3 - ضعف التفاعل بين المجتمع والنظام التعليمى

معروف أن المجتمع بمنظوماته المختلفة ينبغى أن يتفاعل مع التعلم باعتباره منظومة من هذه المنظومات أما إذا قل هذا التفاعل وحدث انغلاق لهذه المنظومات وعدم انفتاحها بعضها على البعض الآخر تحدث الأزمة التعليمية على سبيل المثال إذا لم يقم التعليم بدورة على إعداد قوى العمل اللازمة للاقتصاد والخدمات من ناحية الكم والكيف وإذا لم يقم المجتمع بتوفير احتياجات التعليم ومنها احتياجاته المالية يمكن أن تتوقع أزمة تعليمية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الأزمة التعليمية داخل المدارس حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل فى الإدارة وتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية فى التعامل مع الموقف ويؤدى إلى نتائج غالب ما تكون غير مرغوبة وبخاصة فى حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

- وجوهر أزمة العالم التعليمية يظهر فى عدم توافق نظم التعليم مع بيئتها.

ويرجع عدم التوافق إلى أسباب أهمها:

- 1 - الفيضان الطلابي.
- 2 - الزيادة الشديدة في التطلع إلى التعليم والإقبال عليه الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية.
- 3 - النقص الحاد في الموارد المالية.
- 4 - زيادة التكلفة التعليمية.
- 5 - عدم ملائمة المخرج التعليمي.
- 6 - جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد. لكى تلائم بين الظروف الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة.

خامساً: أنواع الأزمات التعليمية (المدرسية)

إن المدرسة شأنها شأن الكيانات أو المنظمات الإدارية والاجتماعية تتعرض خلال عملها اليومي لأنواع عديدة من الأزمات منها ما يتعلق بالطلبة أو المعلمين أو المديرين أو المجتمع المحلي الذي تقع فيه مما يشكل وقوع الأزمة فيه اضطراباً في الأداء وضغوطات قد تهدد وجودها واستمرارها بل قد تؤدي الأزمات إلى مشاكل وصراعات أو صدمات تتطلب اتخاذ الإجراءات العملية للتوصل إلى الحل الجذري من خلال تنظيم أكثر كفاءة لأنظمة الاتصال والمعلومات وخبرة كافية للمديرين للتعامل مع الأزمات وتوفير الموارد البشرية اللازمة.

والأزمات المدرسية كثيرة ومتنوعة يمكن تصنيفها إلى نمطين وهى كالتالى:

1- النمط الأول: الأزمات الداخلية وتمثل فى الآتى:

- الوفاة المفاجئة لأحد الطلبة أو المعلمين فى المدرسة.

- حدوث انفجار مفاجئ فى مختبر الكيمياء.

- تصدع فى بناء المدرسة.

- ترويج لسلوكيات غير مقبولة داخل المدرسة.

- تسرب أسئلة الامتحان لأحد المعلمين.
- قيام أحد المعلمين بتصرف غير لائق أمام الطلاب.
- 2 النمط الثاني: الأزمات الخارجية وتمثل في:
 - العواصف القوية.
 - الزلازل أو حوادث الطرق التي يتعرض لها الطلبة والمعلمون بسبب الأمطار.
 - المشاكل التي تحدث خارج المدرسة بين الأفراد الساكنين بالقرب منها أو العبث بممتلكاتها أو تعرضها للسرقة أو حدوث اعتداء على أحد المعلمين خارج المدرسة.
- وأن هذا التنوع في الأزمات التي تواجه المدرسة في مسيرتها اليومية تتطلب بلا شك تركيز الانتباه على نوعية وحدة تلك الأزمات والعمل على حصرها وتحديدها من جهة ومن ثم فحص الأساليب الإدارية التي يستخدمها مدير و المدارس للتعامل مع تلك الأزمات وتقديم التوصيات والمقترحات الخاصة بها مما يؤدي إلى تنبيه واستعداد المسؤولين الإداريين المشرفين على تلك المدارس وتدريب المديرين الآخرين على الأساليب الفاعلة في مواجهة الأزمات بالشكل المناسب.

سادساً: نماذج لبعض الأزمات المدرسية

- إن طلاب المدارس قد يتعرضون لأنواع متعددة من الأزمات قد تكون في بادئ الأمر مواقف طارئة أو نوعاً من المشكلات لم تعالج بشكل صحيح فتحولت إلى أزمة ومن أمثلة ذلك.
- قيام بعض الطلاب بتخريب الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية بالمدرسة وسرقة بعضها.
 - الشجار بين الطلاب وظهور أعمال الشغب والبلطجة داخل المدرسة فقد يحدث أن يتعدى طالب على زميله بالضرب في أثناء الشجار باستخدام أدوات حادة كالمطاوى والسكاكين وقطع الحديد وغيرها مما قد يسبب له عاهة مستديمة.
 - اعتداء بعض الطلاب بالضرب والتعدى على بعض المعلمين أو المديرين داخل أسوار المدرسة وكذلك قيامهم بالسب والشتائم والتمرد على سلطة المدرسة من ممارسة العنف.

- تسمم طلاب المدرسة وذلك نتيجة بعض الأطعمة والمشروبات المحملة بالأمراض والأوبئة من الباعة الجائلين أمام المدارس نظرا لاختفاء الرقابة من كل الأجهزة.
- اكتشاف تسرب أسئلة امتحان مادة معينة في وقت متأخر أو عند توزيع الأسئلة.
- توزيع أسئلة امتحان بدلا من مادة أخرى.
- فقد أو ضياع ورقة إجابة أحد الطلاب من المعلم في أثناء عملية التصحيح.
- تعرض حجرات حفظ أوراق الامتحان لحريق مفاجيء أو سرقه أو تلاعب في أوراق الامتحان والدرجات.
- سرقه خزانة المدرسة.
- سرقه خاتم شعار الجمهورية من المدرسة.
- اندلاع حريق في مخازن الكتب بالمدرسة في بداية العام الدراسي وكذلك الحريق المفاجيء في المعامل والمختبرات.
- حالات الموت المفاجيء لأحد الطلاب أو المعلمين أو الإداريين داخل الحرم المدرسي مما يسبب صدمة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
- سقوط أحد أسقف الفصول على الطلاب خلال اليوم الدراسي.
- بتر زراع أو ساق طالب وهو يعمل على أحد الآلات داخل المعمل أو الورشة.
- صعق التيار الكهربى لأحد الطلاب.
- ظهور مرض معدى بين الطلاب.
- تعاطى بعض الطلاب المخدرات داخل الحرم المدرسي وكذلك انتشار ظاهرة التدخين بين الطلاب داخل المدرسة.
- احضار بعض الطلاب المتفجرات (بمب - صواريخ) واشعالها داخل المدرسة مما قد يتسبب عنه حريق ملابس أو شعر بعض الطلاب.
- احضار بعض المنوعات إلى المدرسة كصور ومجلات وأفلام الجنس وتداولها بين الطلاب بالمدرسة.

- العجز والقصور في التجهيزات الأساسية اللازمة لسير العملية التربوية والتعليمية. وبالإضافة إلى هذه النماذج للأزمات بالمدرسة قد أعطى قائمة تسع استجابات لمعظم الأزمات يمكن إبرازها فيما يلي:

أ- الارتباك

يظهر الأفراد والطلاب استجابات صعبة وغير مفهومة لما قد يحدث.

ب- الشعور بالخطر

يشعر العاملون بالمدرسة الذين يتعرضون للخطر في موقف الأزمة بالموت الوشيك فهم يقتنعون بأن الأذى سيلحقهم إما جسدياً أو نفسياً من قبل الأزمة.

ج- التشوش

حيث يشعر الأفراد أو الطلاب الذين يتعرضون للأزمة بالتوتر لأسباب صعبة تجعلهم غير قادرين على وضع خطط لحل الأزمة.

د- التأزم أو الوقوع في أزمة

حيث يشعر العاملون بالصدمة وعدم القدرة على إيجاد استراتيجيات مواجهة بديلة ويعتقدون بأن أية حلول هي محاولة للفشل ويستمر للشعور بالشلل.

هـ- اليأس

العاملون أو الطلاب اليأسون ليست لديهم رؤية في القيام بأية محاولة لحل الأزمة وحتى الطرق التي ستكون طبيعية لا يرغبون في استخدامها أو تلك التي تكون غير متصلة منطقياً بالأزمة.

و- الشعور بالمرض

يسيطر على هؤلاء العاملين والطلاب اليأس بسهولة ويرفضون محاولة إجراء تغييرات أو حلول لمواقف الأزمة ويعتقدون أن مواقفهم هذه لا أمل فيها وتبدأ أعراض عرض بالظهور.

ع- الشعور بالعجز أو الضعف

يعتقد الأفراد الذين يعيشون ردود الفعل لموقف الأزمات بأنهم لا يستطيعون التمكن من مساعدة أنفسهم وأنه يجب أن يكون هناك آخرون لمساعدتهم.

ح- الإلحاحية الشديدة

هؤلاء الذين يريدون حل المشكلة ويريدون الحل فوراً ربما يحاولون حل الموقف بأنفسهم أو قد يلجأون للآخرين لمساعدتهم.

غ- القلق والانعراج

ومع ردود فعل غير مريحة للأزمة يشعر هؤلاء العاملون بالمجتمع المدرسي بالصدمة واليأس وبصعوبة في التفكير في إمكانية الحلول ويظهر قلقهم عن نفسه في الاستياء وعدم القدرة على التركيز.

ومن أهم النماذج للأزمات المدرسية التي تحدث داخل المدرسة هي كالتالي:

- أزمة تسمم تلاميذ المدارس

تحدث هذه الأزمة نتيجة لفوضى من الباعة الجائلين أمام المدارس نظراً لاختفاء الرقابة من كل الأجهزة فهم يتشرون حول الأسوار والأبواب ويبيعون الأطعمة المحملة بالأمراض والأوبئة كما لا توجد لديهم شهادات صحية والبضاعة مكشوفة للذباب والأتربة فماذا نتظر غير الأمراض بأنواعها المختلفة كالالتهاب الكبدي الوبائي والتيفود والنزلات المعوية وحالات التسمم وغيرها فكثيراً من المدارس تقف أمامها الباعة في تحد صارخ للقانون يوزعون سمومهم على الأطفال فبائع الكشرى مثلاً يقوم بغسل الملاعق والأطباق في دلو صغير يخفيه تحت العربة ملىء بالمياه الملوثة ببقايا الطعام وبائع العرقسوس والتمر الهندي يلتقط كوب من فم إلى فم لتعبثه بسرعة ويعطيه لكل دون أن يحاول مجرد غسله بالمياه ويبيع سندوتشات الأطعمة المختلفة يضع فيه سلطة طماطم تالفة ثم إعدادها ليلاً لتكون جاهزة في الصباح ناهيك عن الأيس كريم والبسكويت وغيرها من المغريات التي انتهت صلاحيتها.

- أزمة العنف في المدارس

تعد عملية العنف في المدارس من أهم الظواهر التي تحدث حالياً حتى أصبحت حوادث الطلاب والمعلمين شبه يومية في صفحات الحوادث فذاك طالب حاول قتل زميله أمام باب المدرسة، وطالبان يحرقان مدرستهما وتلميذ مشاغب يقذف بزميله من نافذة الفصل وطلاب يلقون بزميلهم من الدور الرابع وطلبة يلقون على زملائهم ماء النار بالإضافة إل بحوادث المدرسين وإصابتهم للطلبة جراء تعسفهم الشديد فهل أصبح العنف ظاهرة تسود المدارس المصرية أم سلوكا عاما بين الأطفال والشباب.

- أزمة الحريق في المدارس

قد يحدث داخل جدران المدارس حريق نتيجة ماس كهربائي أو انفجار أنبوبة بوتاجاز ويؤدي ذلك إلى حدوث فرع بين التلاميذ والمعلمين والعاملين بالمدرسة وقد تكون هذه الأزمات إرادية أو لا إرادية وتؤدي بالتالي إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد من جهتين:

أ- التأثير المادي على حياة الأفراد وممتلكاتهم فالكوارث بطبيعتها ينتج عنها العديد من الضحايا (قتلى - مصابين) كما قد تؤدي إلى خسائر مادية ضخمة في الممتلكات والأموال.

ب- التأثير المعنوي على الأفراد فالكوارث أو النكبات تترك آثار مؤلمة وعميقة على السكان كما أن الباقين على قيد الحياة يعانون العديد من المشاكل التي تسبب لهم الاضطرابات والتشوش في عملهم فالكارثة أو الأزمة عادة ما تكون مصحوبة بالفزع الجماعي، وانتشار الفوضى واختلاط الحابل بالنابل والسلب والنهب والاضطرابات النفسية الواضحة بما يشمل القلق النفسي والحزن العميق والهوس العقلي بدلا من التصرف المشلول على نحو متهاسك.

- أزمة الموت

إن أسوأ مواقف الأزمة داخل المدرسة هو موت طالب فعندما يموت طالب ما فإن الصدمة العاطفية هي حدث طبيعي لدى الطلاب وهيئة التدريس وأعضاء الإدارة المدرسية

فموت طالب داخل الحرم المدرسى وخاصة إذا كان نتيجة لعنف مدرسى يسبب حالة من الصدمة البالغة للأسرة والمجتمع المدرسى.

وبالطبع ليس هناك إجراء واحد يتناسب للتعامل به مع كل أزمة فكل حالة تستلزم نمطا معيناً من الاهتمام الفردى والجماعى وتقتضى اتخاذ إجراءات محددة تتفق مع طبيعة الأزمة.

الفصل السابع

إدارة المعلم للأزمة

مقدمة

أولاً: أسباب الأزمات التي تواجه المعلم

ثانياً: خصائص الأزمات التي يواجهها المعلم

ثالثاً: أنواع الأزمات التي تواجه المعلم

رابعاً: عناصر الأزمة التي تواجه المعلم

خامساً: مبادئ إدارة المعلم للأزمة

سادساً: شروط إدارة المعلم للأزمة

سابعاً: خطوات إدارة المعلم للأزمة

ثامناً: طرق إدارة الأزمات

تاسعاً: متطلبات إدارة المعلم للأزمة

عاشراً: مواجهة الأزمة التعليمية

الحادى عشر: التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية

الثانى عشر: العوامل المؤثرة فى إدارة المعلم للأزمة

الثالث عشر: نتائج الأزمة على المعلم والأطراف الأخرى

الرابع عشر: ما بعد الأزمة

إدارة المعلم للأزمة

مقدمة

تعنى إدارة الأزمة كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ولكى يتم ذلك بصورة سليمة لابد من معرفة متطلبات الأزمة كما أنه لابد من معرفة مبادئ وشروط وخطوات إدارة الأزمة وطرق التعامل معها ثم معرفة سلوك ما بعد الأزمة وذلك يمكن للمعلم أن يعرف ماذا يجب فعله قبل الأزمة واستعداد لها وماذا يجب فعله أثناء الأزمة وماذا يجب فعله بعد الأزمة؟

أولاً: أسباب الأزمات التي تواجه المعلم

تنوع أسباب الأزمات التي تواجه المعلم في الفصل أو المدرسة بتنوع مصادرها فقد يكون المعلم نفسه سبباً في الأزمات التي تواجهه وقد يكون الطلاب أو الإدارة المدرسية أو أولياء الأمور هم السبب في بعض هذه الأزمات وقد تحدثت أدبيات الإدارة المتخصصة في عرض نظريات إدارة الأزمات عن أسباب نشوء الأزمات بالنسبة للمؤسسات أو الأفراد. ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

1 - سوء الفهم

يعتبر هذا العامل سبباً لكثير من الأزمات فهو سبب نشوء أزمة المعلم لسوء فهم كل منهم للآخر لذلك فإن رد فعل الطالب يكون عنيفاً على سلوك المعلم نتيجة لسوء الفهم وسوء الفهم ينشأ نتيجة للمعلومات المتبورة والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

2 - قلق المعلم ومعاناته من أزمات تحيط به

حيث إن ذلك يجعل قرارات المعلم غير صائبة ثم يؤدي إلى تداعى الأزمة وتوليد أزمات أخرى وهذا القلق ينشأ غالباً نتيجة للضغوط المرتبط بالمعلم أو بالمدرسة مثل:

- الظروف المادية والعمل الزائد والتوجيهات المتضاربة والمحيرة والملل في العمل أو لأن العمل أقل من قدرات المعلم.

3 - سوء الإدراك

والإدراك هو عملية انتباه الفرد للمثيرات الواردة وترجمتها إلى رسائل تفيد الاستجابة المناسبة ففيه استقبال للمدخلات ثم ترجمة هذه المدخلات إلى رسائل تقوم بتعديل السلوك فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو مشوش نتيجة الخطأ في الإرسال أو الاستقبال أو نتيجة لمرض أو قلق فإنه يولد الأزمة.

4 - سوء التقدير والتقييم

وينشأ ذلك بسببين:

أ- المغالاة والافراط في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

ب- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

5 - صناعة الأزمات من قبل الآخرين

ويبدو ذلك حينما يدير المدير مدرسته بالأزمات لأهداف خاصة به أو حينما يصنع زملاء الأزمات لزميل لهم هدف معين وبالتالي يجد المعلم نفسه طرفاً في أزمة من صناعة الآخرين وليس من صنعه هو.

6 - الإدارة العشوائية

وذلك من حيث عدم الاهتمام بالتخطيط والهيكلة التنظيمية من قبل الإدارة المدرسية وعدم الاهتمام بالبيانات والمعلومات أو المتابعة الجيدة وربما اعتمد ذلك على مزاج المدير، كما أن الإدارة في هذه الحالة ليست بالوعى الكافي بالأزمات التي يمكن أن تواجهها وكيفية

إدارتها وكيفية توجيه المعلمين في ذلك الاتجاه.

7 - الرغبة في الابتزاز

ويعتمد ذلك على السيطرة على المعلم كمتخذ للقرار وإيقاعه تحت ضغوط مادية ونفسية ويمكن أن يحدث ذلك من زملاء المعلم أو المعلم الأول أو مدير المدرسة وذلك بالتفتيش عن أخطاء المعلم وإظهارها لإيقاعه تحت ضغط معين يؤدي إلى الوقوع به في الأزمات التي يعجز عن اتخاذ قرار صائب بشأنها.

8 - اليأس

وقد يحدث ذلك بسبب ضعف إيمان المعلم أو عدم استجابة الطلاب له ومداومة شكاوهم للمدير مع قناعته ببذل الجهد المطلوب منه تجاههم أو عدم إعطائه ما يستحقه من مكافآت مادية أو معنوية.

9 - الإشاعات

وكثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة ذات هدف معين وذلك مثل الإشاعات التي تطلق على المعلم المحبوب من الطلاب أو من أولياء الأمور.

10 - استعراض القوة

ويحدث ذلك من المعلم تجاه طلابه أو زملائه أو مديره والعكس حيث تستعرض القوة الجسمية أو المادية أو العلمية وهذا قد يؤدي إلى رد فعل الطرف الآخر غير المحسوب فتحدث الأزمة.

11 - الأخطاء البشرية للمعلم

مثل عدم التحضير الجيد للدرس من قبل المعلم فقد يوقعه ذلك في أزمة مع الطلاب أو الموجة، كما أن استخدام الألفاظ السيئة من قبل المعلم ولو كانت غير مقصودة قد توقعه في أزمة مع الطلاب أو الزملاء أو أولياء الأمور.

12 - تعارض المصالح

وهذا قد يحدث أحيانا حينما تتعارض أهداف المعلم مع الزملاء بسبب تدريس فصل

معين أو مجموعات معينة من الطلاب أو الصراع فيما بينهم أو بين مدير المدرسة من أجل الدروس الخصوصية وبذلك فلا بد أن يتراجع أحد الطرفين أو تحدث الأزمة.

ويتضح مما سبق أن الأزمت نتيجة للأسباب السابقة ولغيرها من الأسباب قد تختلف من معلم إلى معلم آخر ومن صف إلى صف آخر ومن مدرسة إلى مدرسة أخرى ومن منطقة جغرافية إلى منطقة أخرى وذلك باختلاف الأسباب والعوامل المؤثرة في المناخ السائد الذى تحدث فيه الأزمة.

ثانياً: خصائص الأزمات التى يواجهها المعلم

هناك شرطين لا بد من توافرها في الموقف الأزموى حتى يطلق عليه موقف أزموى هما كالتالى:

- 1 - أن يتعرض المعلم في الفصل أو المدرسة إلى خلل شديد في شخصيته.
- 2 - أن تصبح المسلمات التى يؤمن بها أعضاء المدرسة ومعلمين - إدارة - طلاب موضعاً للتحدى وقد تنهار بسببه تلك المسلمات.

لذلك فمن المقترض أن يكون المعلم رشيداً حينما يتخذ القرار حسب النظرية التقليدية لاتخاذ القرار ودائماً ما يختار البديل الذى يحقق أفضل النتائج وأن المعلومات الكاملة المتعلقة بكل جوانب الموقف الذى يتخذ فيه القرار جاهزة في متناول يده إلا أن اتخاذ القرار في الموقف الأزموى يختلف عنه في المشكلات الأخرى حيث يتسم الموقف الأزموى بالخصائص التالية:

- المفاجأة العنيفة عند انفجار الأزمة بها لا يتيح الفرصة للتفكير في الإعداد للبدائل واستقطابها لاهتمام الأفراد المتصلين أو المحيطين بها.
- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وأسباب وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
- خروج متطلبات معالجتها عن الطرق والوسائل المعتادة لمواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى.

- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا بالنسبة للمعلم كمتخذ القرار أى عدم وضوح الاتجاهات مما يسبب حيرة بالغة فى اتخاذ القرار فالمعلومات فى الموقف الأزموى تتصف بما يلى:

- الافتقار إلى الموضوعية حيث إن أطراف الأزمة يذكرون المعلومات حسب رؤياتهم الشخصية.

- تفسير المعلومات التى يتلقاها أفراد الموقف الأزموى حينما يتفق وأهوائهم وتطلعاتهم وبالتالي ينفى كل طرف مسؤوليته عن الأزمة.

- سيادة حالة من الخوف الذى يصل إلى حد الرعب وعدم الثقة بالنفس مما هو مجهول فى الأزمة مثل:

أ- الخوف من انهيار السمعة.

ب- شدة مواجهة الآخرين.

ج- عدم وضوح المستقبل.

وهكذا نجد أن المعلم يتخذ قراره فى ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج قرار يتخذ دون سبق إعداد أو إيجاد بدائل لضيق الوقت فهو قرار يتخذ فى مواجهة ما يشبه المجهول على الرغم من كونه يجب أن يتم بسرعة فى ضوء معلومات المعلم وسرعة رد فعله فهو قرار محكوم بالمعلومات المتاحة لدى المتعلم فى أثناء الموقف الأزموى وخبراته ودراساته العلمية.

ثالثاً: أنواع الأزمات التى تواجه المعلم

تتعدد الأزمات التى يمكن أن تواجه المعلم فى الفصل والمدرسة بتعدد مصادرها وأسبابها منها:

- أزمات دورية متكررة مثل:

الأزمات التى تحدث بين المعلم والطالب أثناء الحصة أو فى الاختبارات أو فى أثناء إشراف المعلم على المدرسة.

- أزمات غير دورية عشوائية تحدث ما بين المعلمين بعضهم وبعض.
 - أزمات مادية مثل عدم حصول المعلم على حقوقه المادية.
 - أزمات معنوية مثل (ثقة - مصداقية - ولاء - انتهاء - عدم ترقية).
- كما يمكن تقسيم الأزمات بحسب أطرافها مثل:

- أزمات بين المعلمين بعضهم البعض وبين المعلمين والإدارة وبين المعلمين والطلاب أو بين المعلمين والتوجيه أو بين المعلمين وأولياء الأمور.

رابعاً: عناصر الأزمة التي تواجه المعلم

تتعدد عناصر الموقف الأزموى الذى يواجهه المعلم فهناك عناصر أخرى مثل:

- الطالب.
 - المدير.
 - الزملاء.
 - الإداريين.
 - التوجيه.
 - أولياء الأمور والمناخ المحيط.
- وقد تجتمع هذه العناصر أو بعضها في موقف واحد سواء في الفصل أو في المدرسة.

خامساً: مبادئ إدارة المعلم للأزمة

- هناك مبادئ لا بد أن يطبقها المعلم حين إدارته للأزمة منها:
- تحديد الهدف من أى سلوك أثناء الأزمة للتحرك في الاتجاه المطلوب.
 - حرية الحركة وعدم تقييد نفسه حتى يكون عنصر المبادرة في يده مما يجعل الطرف الآخر هو الذى يرد الفعل وبذلك يمكن توجيهه والسيطرة عليه.
 - صباغته الطرف الآخر الذى صنع الأمة بحيث لا يستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلانى وبالتالي يسهل التعامل مع الأزمة والقضاء عليها.

- حشد القوة لمعالجة الأزمة في الزمان والمكان المناسبين فحينما يتعرض المعلم لأزمة في الفصل مع طالبا ما يمكن استدراجه بعيد عن الطلاب المؤيدين له إلى حجرة المعلمين بحيث يفقد الطالب مصدر قوته.
- طلب المعلم لمعونة كل من يمكنه المساهمة في التغلب على الأزمة كالأزماء أو زملاء الطالب طرف الأزمة والاختصاصي الاجتماعي النفسى.
- الاقتصار في استخدام القوة فعلى المعلم أن يستخدم قوته ضد طرف الأزمة أيا كان دون إسراف حتى لا يتأثر برد الفعل المضاد فيقع في أزمة أخرى.
- السيطرة على الأحداث بحيث لا تحدث تداعيات يصعب السيطرة عليها وهنا يجب التعامل مع أصحاب المصلحة في الأزمة من خارج الأطراف لتحقيق دعمهم لعدم تداعياتها.
- المواجهة السريعة للأزمة دون بطء أو تخاذل أو تجاهل لها، على أن يتوخى الدقة في هذه المواجهة.

- استخدام الأساليب المباشرة وغير المباشرة كأن يوحى لزملائه بالضغط على الطرف الآخر في الأزمة أو الاتجاه لزملاء الطلاب طرف الأزمة بالضغط عليه لصالح المعلم.

سادساً: شروط إدارة المعلم للأزمة

- حينما يقوم المعلم بإدارة الأزمة لابد أن يكون واعيا إلى أن هناك شروط يجب توافرها في القرار المتخذ ليكون سليما منها:
 - أن يكون مناسباً للأزمة.
 - البساطة حتى يفهمه الطرف الآخر.
 - الانسيابية.
 - إمكانية التنفيذ من جهة المعلم أو من جهة الطرف الآخر.
 - إمكانية إبلاغه.
 - إمكانية المتابعة.

- الوضوح.

- التوقيت السليم.

سابعاً: خطوات إدارة المعلم للأزمة

تمر إدارة الأزمة بخطوات والتي من أهمها:

- تقدير الموقف وذلك حتى يعرف المعلم مدى قوة موقفه في مقابل موقف الطرف الآخر.

- تشخيص الموقف الأزموى وتحليله من حيث معرفة أسبابه وبواعثه والعوامل

المؤثرة فيه.

ويمكن التشخيص عن طريق المنهج الوصفى أو التاريخى أو منهج النظم والمقارنة أو

دراسة الحالة.

- التخطيط العلمى للتدخل فيحدد متى وأين وكيف تتم الإدارة؟ وهل سيختار

التحرك الذاتى لتدعيم قدرته الذاتية أو التحرك لجذب المحيطين للتأثير فى الأزمة أو

التحرك للتأثير على الطرف الآخر فى الأزمة لاحتوائه وقبول ما يفرضه عليه أو التحرك فى

اتجاه كل ما سبق ونتيجة لضيق الوقت فإن المعلم يلجأ إلى وضع السيناريوهات المختلفة

(حلول مقترحة).

- التدخل لمعالجة الأزمة وذلك بعد أن يكون المعلم قد قدر الموقف الأزموى وحلله

واختيار السيناريو المناسب له.

والخطوات السابقة لن تكون ناجحة إلا إذا توفر للمعلم صاحب الموقف الأزموى

روح معنوية مرتفعة وهدوء أعصاب وتماسك وقدرة على امتصاص الصدمات المتولدة

عن الأزمة.

ثامناً: طرق إدارة الأزمات

حينما تقع الأزمة يمكن للمعلم أن يتعامل معها بعدة طرق منها ما هو تقليدى ومنها

ما هو غير تقليدى.

ومن أهم الطرق التقليدية التي يتعامل بها المعلم مع الأزمة ما يلي:
إنكار الأزمة والتعتميم عليها ويحدث ذلك إذا ما وجد المعلم أن الإدارة المدرسية لها إدارة ديكتاتورية لا تسمح بوجود أزمة ما في المدرسة خوفا على سمعتها. وبذلك فإن الأمر ليس في مصلحة المعلم.

- كبت الأزمة وقد يؤدي هذا الكبت من جانب المعلم إلى ظهور أزمة أو أزمات أخرى بسبب ظهور نتائج الأزمة في مواقف لاحقة تصل إلى درجة الأزمة.
- التقليل من شأن الأزمة وعدم الاهتمام بها.
- تفريع الأزمة أو تقسيمها إلى أجزاء للتخفيف من ضغوطها.
- اخماد الأزمة بتدمير وتصفية الطرف الآخر فالمعلم يمكن أن يلجأ إلى ترسيب الطلاب أو الإصرار على فصله بإثارة الزملاء والإدارة المدرسية عليه.

وهكذا فإن الطرق السابقة لإدارة الأزمات من قبل المعلم لها عيوبها وبعضها لا يلقى بالمعلم اتباعه كما أن هناك أزمات قوية وظاهرة ولها تأثيرها على المعلم والأطراف الأخرى ولا يمكن التعامل معها ببعض الطرق السابقة وبذلك فلا بد من البحث عن طرق غير تقليدية يمكن للمعلم أن يدير بها الأزمات التي قد تواجهه في الفصل أو المدرسة ومن أهمها ما يلي:

- اختراق الأزمة بمعرفة مضمونها وأسبابها والتعامل مع تلك الأسباب.
- معرفة الطرف الآخر ودوافعه وسحب مصادر قوته.
- مشاركة الآخرين في حل الأزمة وخاصة من الأطراف المؤثرة مثل الزملاء أو الإدارة أو زملاء الطرف الآخر في الأزمة.
- كسب المؤيدين والمناصرين للمعلم والمناهضين للطرف الآخر.
- حصر الأزمة في نطاق ضيق ثم امتصاص اثارها وهذا الحصر يمنع تدخل من يغذون الأزمة لسبب ما في نفوسهم.
- تصعيد الأزمة ليحتمل الآخرون نصيبا منها فتخفف عن المعلم مثل تصعيد الأزمة

بين المعلم - الطالب إلى الإدارة.

- إفراغ الأزمة من مضمونها كجعل الطرف الآخر يتراجع عن موقفه ولو مؤقتاً أو الانحراف بالأزمة إلى اتجاه غير الاتجاه الذى تسير فيه وبذلك يشكل الأمر على الطرف الآخر ويصبح أكثر عمومية.

- تفتيت الأزمة وتفريغ اتجاهها حتى يصير كل جزء غير ذى أهمية.

- احتواء الأزمة باستيعاب نتائج الأزمة والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها الضارة.

- توجيه قوى الأزمة سواء الصانعة أو المؤيدة أو المتعاطفة معها ويكون التوجيه إما بتصعيد الأزمة أو ركوب الموجة والانحراف بالأزمة أو تحويلها إلى الجانب الإيجابي. ويمكن للمعلم أن يدير الأزمة مستخدماً أكثر من طريقة من الطرق السابقة حسب الموقف الأزموى الذى يمر به.

تاسعاً متطلبات إدارة المعلم للأزمة

يجب على المعلم ليكون ناجحاً فى إدارة الأزمات أن يعرف كل الأشياء تكون مترابطة فى عالم الأزمات وأنها تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها وبخاصة يتوقف على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الأزموى بعناصره المختلفة لذلك فعندما يتعامل المعلم مع الأزمات يجب توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية تساعد على إدارة الأزمة بوعى واقتصاد من أهمها ما يلى:

- المدى الزمنى المتاح أمام المعلم للقضاء على الأزمة أو وقف تصاعد أهدافها فالزمن المتاح للتعامل مع الأزمة يؤثر بقوة على الوسائل والأدوات (كيف - متى - أين - ماذا) التى يتعين استخدامه وكلما كان الوقت محدوداً كلما كان عامل السرعة فى التعامل مطلوب وبقوة فعامل السرعة يساعد المعلم على تحقيق عنصر المفاجأة وامتلاكه زمام المبادرة وفرض إدارته عند إدارة الأزمة وتشمل السرعة عدة مجالات فى إدارة الأزمة منها:

- السرعة فى استيعاب الموقف الأزموى وفهم أبعاده الكاملة والمتكاملة.

- السرعة فى التفكير وفى تحديد القرارات المناسبة وإصدارها.

- السرعة في طلب المعونة من الزملاء أو الإدارة.
- السرعة في التغلب على الموانع التي تقف في وجه المعلم لاتخاذ القرار المناسب.
ولذلك فإن عامل الوقت يعتبر من أهم المتطلبات لإدارة الأزمة فمن يملك الوقت وحسن استخدام الأدوات والدقة يكون موقفه أفضل في إدارة الأزمة.

- الموارد المتاحة لدى المعلم

أى قدرة المعلم على حشد قدرته لمواجهة الأزمة وإدارتها مثل:

- تحديد عناصر قوته التي يمكن استخدامها.

- تحديد القنوات والمسارات السليم التي يوجه فيها عناصر القوة المناسبة.

- القدرة على المتابعة والاستمرار في إدارة الأزمة وليس التوقف عند نقطة معينة ويتم ذلك بشكل أفضل إذا نظم المعلم عناصر قوته ووزعها بشكل جيد على الموقف الأزموى وإدارته.

- تدريب المعلم وتأهيله لإدارة الأزمات

وذلك لأن كل أزمة لها خصائصها وظروفها وبالتالي فإنها تحتاج إلى معلم متعدد الخصائص والمواهب والمعارف المكتسبة من خلال الدراسة والتعليم وممارسة العمل والخبرة في مواجهة المواقف الأزموية والقدرة على استيعاب الجديد والتكيف معه وكل ذلك يجعل المعلم يكتسب.

1 - المهارات التصورية

الكفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالأزمات والتفنن في الحلول الابتكارية.

2 - المهارات الفنية

كيفية ممارسة العمل.

3 - المهارات الإنسانية

كيفية التعامل مع الآخرين بنجاح.

أما إذا ما تعامل المعلم مع الأزمة بشكل ارتجالي أو عشوائي فإنه يؤدي إلى تفاقمها وازدياد حجمها بل وإلى إيجاد أزمات جديدة أشد عنفاً.

عاشراً: مواجهة الأزمة التعليمية

هذه هي العملية التنفيذية للقضاء على الأزمة وواضح أن نجاحها يتوقف على مرحلة تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة ويتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها ما يلي:

1 - أن تكون هذه المواجهة شاملة بحيث تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية وأن هناك منظومات فرعية له بينها اعتماد وتأثير وتبادل واستخدام أساليب بينها اتساق وتناغم لما بين هذه الأزمات من أسباب مشتركة.

مثال لذلك زيادة حجم الانفاق على التعليم كأحد المداخل المعالجة للأزمة التعليمية وهي الخطوة التي إذا تمت بمعزل عما يكون أن يقدم من حلول لبقية المشكلات التعليمية داخل المنظمات التعليمية وتصبح حلاً عديم الجدوى، لأنه ركز على جانب واحد من جوانب المنظومة التعليمية ولم يشمل كل الجوانب.

2 - أن تكون المواجهة قائمة وفقاً لبرنامج علمي للأولويات.

3 - المرونة وتعنى التخطيط والإعداد لمواجهة المواقف في ضوء كافة الاحتمالات والإمكانات المتاحة.

4 - الدقة وتعنى التصور الدقيق لموقف الأزمة أو الكارثة واحتمالاتها.

5 - أن تكون كذلك قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.

6 - تكون قائمة على أساس تشاركي بضع الآراء المختلفة في الاعتبار وتسعى جاهدة إلى اجتذاب الطوائف التعليمية الأخرى وغيرها للقيام بدور إيجابي أيضاً يتعين أن تشمل مواجهة الأزمة أن تكون خطة تطوير وتحسين العملية التعليمية متضمنة مشاركة العاملين الذين يعملون في الميدان الحقيقي للتعليم.

7 - كما يجب أن تكون المواجهة قائمة على إدارة المخرجات وهي طريقة لتعظيم نواتج المدرسة من خلال تعظيم إسهامات أفرادها ويعتبر الأداء الكمي والكيفي هو المعيار للحكم على فاعلية المدرسة من خلال الاستخدام الجيد للموارد المتاحة وضمان الاستعداد الدائم

لمواجهة الأزمات والتنسيق بين الأنشطة التي ستشارك في المواجهة.

8 - تحديد الواجبات الخاصة والعامة للجهات والأجهزة المختلفة التي يمكنها أن تشارك في الوقاية.

9 - ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات بكلّيات التربية والمدارس.

10 - إنشاء بنك معلومات في مجابهة وإدارة الأزمات وتحقيق سرعة ودقة نقل المعلومات.

الحادي عشر: التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية

إن مواجهة الأزمة والقضاء عليها سيعيد الحال كما كانت عليه قبل حدوثها إلا أن ذلك ليس كافيا ومن ثم كان من الضروري أن تكون هناك مرحلة تالية علي جانب من الأهمية هي التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية بمعنى ضرورة وجود خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين في المؤسسات التعليمية التسلح بالقدرات الفنية والإدارية.

- الاهتمام بتدريس علوم المستقبل وتكنولوجيا عصر المعلومات على مستوى المدارس.

- الاهتمام بفريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بحيث تكون مهمته التنبؤ بالأزمات والمخاطر التعليمية والتخطيط لمواجهتها بأسلوب المبادرة وليس بأسلوب رد الفعل بعد وقوع الأزمة.

- الاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة التعليمية وعلى كيفية التعامل مع أجهزة الإعلام والرأي العام.

- إن الإدارة والتخطيط لنظام التعليم يجب أن يترك للمربين والمهنيين الذين لديهم التدريب والخبرة في مجال التعليم مع ضرورة استقرار السياسة التعليمية لفترة معقولة وعلى الأقل خمس سنوات.

- وضع خطة وطنية شاملة واستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث وأيضا لمواجهة تحديات القرن القادم ضمن رؤية مستقبلية واضحة.

وإن التطوير الناجح للتعليم لا يتمثل فقط في المناهج الدراسية أو سنوات التعليم أو نظم الامتحانات وإنما التطوير يبدأ من الداخل كما يقتضى مراعاة تحديد نقاط الضعف وجوانب القوة ثم البحث عن أسباب الضعف.

كما أن التطوير الناجح للتعليم يؤسس على التدريب الفعال للمعلمين وزيادة المهارات التدريسية والأساليب الفنية لديهم.

وأن من أهم الخطوات التى يتم من خلالها تطوير التعليم وتحديثه هى كالتالى:

1 - تكافؤ الفرص فى التعليم وتخفيف الأعباء عن الأسرة.

2 - إدخال التكنولوجيا المتطورة وترسيخها.

3 - التنمية المهنية للمعلمين وإصلاح أحوالهم.

4 - الاهتمام بذوى الاحتياجات الخاصة.

5 - تطوير المناهج ونظم الامتحانات.

6 - الاستفادة من الخبرات العالمية فى تطوير التعليم.

7 - تطوير الإدارة التعليمية بما يتضمنه من تخطيط ورسم سياسات.

8 - تطوير المباني المدرسية وتجهيزاتها.

9 - ربط التعليم باستراتيجية التنمية الشاملة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

إلا أنه فى ضوء الخطوات السابقة يجب مراعاة العديد من الاعتبارات التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند إجراء عملية التطوير.

1 - إجراء دراسات عملية كافية لتحديد الاحتياجات المجتمعية حتى يمكن تطوير المنهج التعليمى لىفى بالاحتياجات الحقيقية للمتعلمين ويزودهم بالمهارات الأساسية اللازمة للحياة الحاضرة والمستقبلية.

2 - إشراك المفكرين والساسة ورجال الأعمال فى مرحلة تحديد الأهداف العامة للمناهج.

- 3 - إعداد منهج بشكل متكامل بحيث يستوعب كل شروط وعناصر من أهداف ومحتوى ومواد تعليمية متنوعة.
- 4 - مدى تقبل الأشياء الجديدة التي تم إضافتها لتطوير النظام التعليمي وتلاؤمها مع العادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع.
- 5 - مراعاة الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير التعليم.
- 6 - الاحتفاظ بالأصالة وتكيفها مع المعاصرة.

الثاني عشر العوامل المؤثرة في إدارة المعلم للأزمة

حينما يحدث الموقف الأزموى يجد المعلم أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في هذا الموقف وإدارته وبالتالي النتائج المترتبة على ذلك وهذه العوامل قد يرجع بعضها إلى المعلم نفسه وبعضها قد يرجع إلى الأطراف الأخرى في الأزمة مثل الطلاب والزملاء والإدارة المدرسية وأولياء الأمور.

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- 1 - عوامل خاصة بالمعلم من أهمها:
 - مدى التزام المعلم بالجوانب الدينية والأخلاقية حيث إن قيم ومعتقدات المعلم من العوامل الهامة المؤثرة في إدارة الأزمة.
 - جنس المعلم وعمره.
 - حالة المعلم الصحية والنفسية والعاطفية والذهنية.
 - مستوى تأهيل المعلم وميله نحو المهنة وخبرته وما إذا كان قد درس أصول القيادة وإدارة الأزمات أو مر ببرامج ذات مواقف مدرسية مشابهة للمواقف الحقيقية من عدمه.
 - التخصص الأكاديمي ومستواه العلمي والثقافي.
 - نمط شخصية المعلم من حيث كونه منبسط أو منطوى تسلطى أو ديمقراطى أو ترسلى مغرور انسحابى متخفظ واقعى شجاع مرن - مبتكر - مجدد - مقدم - طموح

- يتنافس - قادر على المبادأة - متفائل - يتحدث بانفعال - قادر على تنمية العلاقات مع الآخرين وتطويرها - يستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم - غير صبور - يكره الانتظار في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء يشارك الآخرين وجدانيا - ثابت ويصمد أمام الأزمات قادر على اتخاذ القرار في الوقت المناسب قادر على التحليل والتوقع لمسار الأحداث واتجاهاتها قوى الإرادة يتحمل المسؤولية.

- مدى انتهاء المعلم للمدرسة التي يعمل بها.

- شكل المعلم وهيئته.

- المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

- وضع المعلم إعلاميا ومدى احترام وسائل الإعلام له والاحتفاء به.

- مدى معرفة المعلم بسلوك الطلاب.

- توقعات المعلم تجاه طلابه وزملائه والإدارة المدرسية وأولياء الأمور.

- مدى مجاراة المعلم للتطور التكنولوجي الحادث في المجتمع وفي سلوكيات الطلاب.

- نظام الاتصال ساعة وقوع الأزمة وإدارتها وذلك من حيث جودة الرسالة أو وسيلة

النقل أو الاستقبال من عدمه.

- التوقيت الذي تنقل فيه الرسالة ودرجة الانتباه لها وتفسيرها كما يرتبط بذلك درجة

الضوضاء والضوء والحرارة والإرهاق.

2 - عوامل خاصة بالطلاب من أهمها ما يلي:

- جنس الطالب وعمره.

- الصفات الشخصية والمزاجية للطلاب.

- مستوى الطالب العلمي والتحصيل والاقتصادي والاجتماعي.

- وجود بعض الطلاب المتسربين غير المتزمين على معايير الجماعة وقيمها وإجراءاتها.

- أخلاق الطلاب ومدى انضباطهم داخل الفصل والمدرسة ومدى تأثرهم ببعض

- السلوكيات السلبية خارج المدرسة مثل العنف والتطرف.
- قناعة بعض الطلاب بقلة المردود الاقتصادي للتعليم وبالتالي عدم أهميته وأهمية المعلم.
- ارتفاع كثافة الفصل.
- سلطة ونفوذ الطلاب اعتماد على سلطة ونفوذ الآباء.
- 3 - عوامل خاصة بالإدارة وأولياء الأمور ومن أهمها:
 - شخصية مدير المدرسة وكيفية إدارته للمدرسة.
 - مستوى تأهيل المدير والعاملين في المدرسة ومدى وعيهم بمفهوم الأزمة وكيفية إدارتها ومدى مساعدتهم للمعلم في هذا المجال.
 - المناخ السائد في المدرسة من حيث التعاون أو عدمه.
 - مدى تلبية الإدارة المدرسية لحاجات المعلم.
 - مدى الضبط والربط في المدرسة من حيث تضيق القوانين ونظام الثواب والعقاب.
 - نوعية العلاقة بين المعلم والإدارة المدرسية وأولياء الأمور.

الثالث عشر: نتائج الأزمة على المعلم والأطراف الأخرى

- تتعرض نتائج الأزمة على المعلم وتظهر عليه آثارها في حياته سواء كانت آثار سلبية أو إيجابية.
- ويكمن توضيح تلك الآثار أو النتائج فيما يلي:
 - أ- النتائج السلبية للأزمة على المعلم أو غيره من أطراف الأزمة مثل:
 - سيادة حالة من الخوف الذي يصل إلى حد الرعب وعدم الثقة في النفس مما هو مجهول في الأزمة.
 - ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل:
 - (القلق والتوتر واضطراب النوم وفقدان الرغبة الجنسية والاكتئاب وفقدان العلاقات الاجتماعية وشيوع اللامبالاة وعدم الانتباه والانطواء وتدمير وتخريب واتلاف الأشياء

المادية وربما تظهر أعراض مثل السكر والضغط.

- انخفاض إنتاجية المعلم ويظهر ذلك في سوء تصرفاته وسلوكه وفعاليته مع طلابه في المدرسة وأيضاً انخفاض مستوى طلابه تحصيلياً وسلوكاً نتيجة لكرهية المعلم للطلاب وللمهنة وللإدارة بل وربما لأولياء الأمور.

ب- النتائج الإيجابية للأزمة على المعلم: وتمثل فيما يلي:

- قد تكون الأزمة باعثاً على الراحة وتجديد الحياة حينها يشعر المعلم أنه قد نجح في إدارة الأزمة التي واجهته وأنه أخذ حقه ولم يظلم.

- أن الموقف الأزموي قد يعمل على زيادة المعارف للمعلم حيث يضطر المعلم إلى أن يقرأ ويعرف كما قد يطلب الانضمام إلى برنامج تدريبي لاكتساب المعرفة والمهارة اللازمة لإدارة الأزمة.

- قد يؤدي الموقف الأزموي إلى تغيير بعض السلوكيات تجاه الآخرين وتجاه النفس.

الرابع عشر: ما بعد الأزمة

إن كان المعلم ملزماً بالاستعداد والتوقع قبل وقوع الأزمة وأن يديرها إدارة علمية أثناء وقوعها فأيضاً هناك ما يلزم فعله بعد انتهاء الأزمة حتى يتحقق نوع من التوازن والاستقرار.

- فالمعلم بعد الأزمة يكون في حالة من الصور الآتية:

- أسوأ من الحالة التي كان عليها قبل الأزمة.

- حالة معادلة لما كان عليه قبل الأزمة.

- حالة أفضل مما كان عليه قبل الأزمة.

وحتى يخرج المعلم من مرحلة الأزمة ونتائجها السيئة بعد انتهائها فإنه يمر بالمراحل الآتية:

- مرحلة العلاج حيث يتوالى المدير من ينوب عنه أو حتى المعلم نفسه القضاء على

الآلام والمعاناة التي سببتها الأزمة للمعلم أو الأطراف الأخرى.

- مرحلة التجديد وهي مرحلة استعادة المعلم القدرة على الاستمرار والرغبة في

الانطلاق بدون حدود.

- مرحلة التطوير والتغيير سواء من تلقاء نفسه أو من قبل الآخرين.

- مرحلة الارتقاء والإضافة والنمو السريع نتيجة للخبرة التي اكتسبها من المرور بالأزمة.

فمرحلة ما بعد الأزمة تركز على الأخلاق لصنع مناخ أفضل مما كان عليه لذلك يجب أن تكون هناك وقاية من الأزمات وذلك بتجنب العوامل الخارجية والداخلية المسببة للأزمات ومن صور الوقاية الإعداد النفسى ومهولة الاتصال وتحسين الأوضاع المادية والمناخ المدرسى.

ومن أهم صور الوقاية تدريب المعلم على كيفية الوقاية من الأزمات وكيفية إدارتها حين مواجهتها وأن يلم بذلك نظريا وعمليا.



الفصل الثامن

الاتجاهات العالمية والعربية للأزمات التعليمية

مقدمة

أولاً: الاتجاهات العالمية لملاح الأزمة التعليمية

أ- أزمة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- أزمة التعليم في بريطانيا.

ج- أزمة التعليم في روسيا الاتحادية.

د- أزمة التعليم في كوبا

هـ- أزمة التعليم في نيجيريا

ثانياً: الأزمة التعليمية في مصر



الاتجاهات العالمية والعربية للأزمات التعليمية

مقدمة

يشهد العالم الآن تغيرات جذرية وتحديات تؤثر على استقرار منظومة التعليم وأصبح النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتلاحق فيها المتغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير وتبديل الأوضاع بسرعة متناهية ومن بين تلك التغيرات التي تتسم بها الثورة العلمية التكنولوجية ومن بين المتحدثات التكنولوجية التي أثرت في التعليم بتكنولوجيا المحاكاة بالكمبيوتر وأنماط استخدامها وضرورة الاستفادة منها في تطوير التعليم.

ويعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية وأن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى غيرها ورغم هذا التنوع والاختلاف فإنه لا بد من هذه الأزمة وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتزايد يوما بعد يوم الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادة خطورتها وحيث إن جميع السلطات التعليمية تقلل من أهمية التوجيه للتغلب على الأزمة ولا تخطط لمنع حدوث هذه الأزمة أو التقليل من آثارها بعد حدوثها.

وتعد الأزمات جزءا مهما وأساسيا في حياة أي مدرسة فلا توجد مدرسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التعليمية التي تؤديها بعيدة عن الأزمات وإن لم تكن الآن في أزمة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهةها عندما تظهر في أي وقت. وإن وقوع هذه الأزمات يضع على عاتق الإدارة المدرسية مهام كثيرة منها إيجاد

حلول وطرق جديدة لمعالجة هذه الأزمات ولأن كثيراً من المدارس لا تقدم الطرق الوقائية لمواجهة الأزمة.

ولكنها تعالج الأزمة حينما تنشأ باتخاذ القرارات دون الاستفادة من خطة شاملة مدروسة لرد الفعل إلا أنه بدون خطة وأدوار محكمة سلفاً فإن إدارة المدرسة تميل للتصرف كرد فعل لتلك الأزمة ففى أوقات الأزمات يجب ألا يسأل الإدارى الواعى أو الذكى عما إذا كانت هناك أزمة وكن متى ستحدث الأزمة وما مدى خطورتها وماذا يجب أن يكون رد الفعل عليها.

وتظهر الأزمة فى المؤسسات التربوية نتيجة مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة أو حدث خلل فى الأنظمة التربوية الداخلية بحيث ينتج عدم توافق بين مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات فى المجالات السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية السريعة والتي لا يستطيع النظام الداخلى للمؤسسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها.

وقد يتسبب فى حالة حدوث الأزمة داخل المؤسسة حالة من الضيق أو الخلل فى التنظيم الإدارى للتصدى للأزمة ويؤدى أيضاً إلى قصور فى التعامل مع الموقف باستخدام الطرق التقليدية أو غير المناسبة وخاصة فى غياب الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة.

وقد أشار كافور 1992 (Kavoor) إلى الآثار التى قد تنجم عن الفشل فى الوقاية من حدوث الأزمة فى المؤسسات التربوية بحيث توجه الدراسة والعناية بمدى توافر وخطط مواجهة الأزمات فى تلك المؤسسة وقياس مدى فعالية قدرة تلك المؤسسات فى التصدى والتعامل مع الأزمات ومدى فعالية صناعة اتخاذ القرارات المتعلقة فى اتخاذ الإجراءات والاحتياطات اللازمة قبل حدوث الأزمة وإمكانية تطوير الخطط المتعلقة بإدارة الأزمات.

أولاً: الاتجاهات العالمية لملاح الأزمات التعليمية

إن عالم الأزمات جزء منا كما أننا جزء منه إن اعترفتنا بضرورة الأزمة يتطلب أن يكون أكثر حضوراً فى وعينا وفى فكرنا وفى إدارتنا وحتى تؤثر فى مجرياتها تتجنب شاطرها بل والاستفادة من إيجابياتها.

استهدفت دول العالم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تغييرات سريعة في النواحي السياسية والاقتصادية والعلمية والتقنية وفي التركيب السكاني والاجتماعي صاحبها نمو وتغير في نظم التعليم وقد لوحظ ببطء تكيف هذه النظم مع الظروف المحيطة بها ومن ثم فإن جوهر أزمة العالم التعليمية يظهر في عدم توافق نظم التعليم مع بيئتها.

ويرجع كومبز (Coombs) عدم التوافق بين نظم التعليم والمنظومات الأخرى حولها إلى أسباب أهمها:

- 1 - الفيضان الطلابي.
 - 2 - الزيادة الشديدة في القطع إلى التعليم والإقبال عليه الأمر الذي أدى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية.
 - 3 - النقص الحاد في الموارد المالية.
 - 4 - زيادة التكلفة التعليمية.
 - 5 - عدم ملاءمة المخرج التعليمي.
 - 6 - جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكى تتلائم بين ظروفها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة.
 - 7 - الجمود اللازم للمجتمعات ذاتها مما حال بينها وبين الاستفادة من التعليم والقوى العاملة المتعلمة بحيث يعطى للعادات والتقاليد وزنا كبيرا يعرقل التنمية.
- وقد بدأ بالانتباه إلى أزمة التعليم المعاصرة على يد الاقتصاديين الذين أشاروا إلى ضخامة الإنفاق على التعليم في المؤسسات التعليمية التقليدية ثم انتقلت التساؤلات إلى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوروبا الغربية وبدأ كثيرون يلاحظون أن غالبية التلاميذ لا يتعلمون ما تدعى إليه المدارس أنها تعلمه وبدأ الحديث عن فشل التعليم العام أو أزمة التعليم.

أ- أزمة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية

وقد أكد سيليرمان (Sliberman) في السبعينيات أن هناك أزمة داخل الفصول في

المجتمع الأمريكى وقد وضع علامات استفهام حول لمن توجه التربية والتعليم وماذا حدث للمعلم وأن هناك ثمة خطأ فى المدارس ويشير بها أن المشكلة التعليمية ليس فقط نقص كفاءة المدرسة ولكن كيف يمكن إيجاد ترابط بينها وبين المجتمع الإنسانى كما يؤكد أن هناك فجوة كبيرة بين المجتمع وما يحدث داخل المدارس.

ويرى إيفان إيلتش (Vanlllich) فى السبعينيات أن التعليم والمدارس فى الولايات المتحدة الأمريكية يمران بأزمة خطيرة وهى أزمة سياسية وهى جزء من المجتمع الصناعى وتتطلب إعادة النظر فى فكرة التعليم الإلزامى ذاتها وليس فى أشكاله أو وسائل تطبيقه فقط وأكد فشل العملية التعليمية على بالرغم من المصاريف الباهظة التى تنفق لتحسين التعليم حين أكد:

- 1 - أن ثلاثة بلايين من الدولارات غير كافية لتحسين أداء ستة ملايين طفل.
- 2 - الموارد المالية غير كفاء وعاجزة للصرف على المناهج مع الاعتبار أن هناك أطفالا فقراء.

3 - القصور فى التربية لا يمكن علاجها بالاعتماد فقط على التربية داخل المدرسة.
بالإضافة إلى:

- 1 - ارتفاع نسبة التسرب من التعليم.
 - 2 - ترك معلمى التعليم الابتدائى العمل.
 - 3 - تزايد الشعور بالإحباط عند المعلمين والتلاميذ.
 - 4 - عجز المدارس عن تأدية وظائفها.
 - 5 - هدف التعليم تطبيع الأفراد وفق أهداف المجتمع.
- وإن أفكار كل من جودمان Coodman وريمر Reimer وإيلتش Lliich تمثل تحديا فى التشكيك للمسلمات التى يؤمن بها معظم التربويين والمسؤولين عن التعليم إنهم يعانون مرارة أن المدرسة قد ماتت وأن المجتمع لا يحتاج إليها للأسباب التالية:
- التعليم ليس نتيجة للتدريس.

- زيف الشهادات الدراسية.
- المدرسة أداة للتلقين السياسى.
- غرس قيم مجتمع الاستهلاك.
- التعليم لا يحقق العدالة الاجتماعية ولا الديمقراطية.
- التعليم الحقيقى يحدث خارج المدرسة.
- تحدى التكنولوجيا الحديثة.

ومن ناحية أخرى نظريا ولوفريرى Paulo Freire إلى الأزمة التعليمية من منظور أيديولوجى عندما يرى أن الهدف الأساسى للتعليم فى بلدان العالم الثالث يمثل تعليم المقهورين وفق لسياسة المستعمر وبالتالي يستخدم القاهرون التعليم أداة لتكريس التبعية والتخلف.

وفى الثمانينات والتسعينيات استمرت أزمة التعليم فى دول عديدة متقدمة ونامية ففى الولايات المتحدة الأمريكية شكل وزير التربية تيريل بل (Terrel Bell) لجنة من ثمانية عشر عضوا لدراسة نظام التعليم وتقديم مقترحات لإصلاحه وقد صدر عن اللجنة تقرير عنوانه (أمة فى خطر).

ويشير التقرير أنه لو قامت قوة معادية بفرض أداء تعليمى قليل الجودة على الشعب الأمريكى واعتبر ذلك مدعاة للحرب ولقد سمحنا لذلك بأنفسنا أن يحدث وقد بدونا هدرا المكاسب التى حصلنا عليها فى رفع مستوى التحصيل التعليمى لطلابنا بعد التحدى الذى واجهناه باطلاق القمر الصناعى سبوتنيك.

وقدم التقرير عدد من المؤشرات التى توضح أبعاد الخطر الذى تواجهه الأمة والتى توصلت إليها اللجنة من خلال الوثائق والتقارير وشهادات الأفراد وتزايدت شكوى رجال الأعمال فى أمريكا من أنهم ينفقون سنويا 25 بليون دولار على التربية العلاجية وبرامج التدريب على المهارات الأساسية.

وقد أضافت وثيقة تعليمية من الولايات المتحدة الأمريكية آليات التخطيط الشامل للإصلاح التعليمى لعام 2000 مجموعة أخرى من مؤشرات الأزمة التعليمية منها:

- هناك عدد كبير من الأطفال يبدأون حياتهم المدرسية وهم غير معدين لمواجهة تحديات العلم.

- ظهرت بعض الأوبئة الحديثة التي تواجه الأطفال مثل:

(المخدرات - سوء استخدام المشروبات الكحولية - مظاهر العنف غير المتوقعة - تعرض المراهقات للحمل - الإيدز).

- يفترق الكثير من المواطنين الأمريكيين المعرفة وخاصة اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافيا كما يفترقون المهارات الضرورية لأن يجيدوا ويعملوا بنجاح في العالم.

- إن العائلة بالنسبة لعدد كبير من الأطفال والتي يجب أن تكون الراعية الحامية لهم وسنهم الخلقى هى نفسها فى حالة من الانخيار وقد علق ريد هنتد (Red Handit) رئيس اللجنة الفيدرالية للاتصالات بالولايات المتحدة الأمريكية على ذلك بقوله: (إن هناك ألاف المباني فى هذه البلاد يعيش بداخلها الملايين من الناس بلا تليفونات أو تليفزيون أو أى دلائل على احتمالات توفير خدمات اتصالية عريضة النطاق).

وهذه المباني هرما نسميه بالمدارس ومن الصعب بالنسبة للمعلم أن يعد مادة متممة ومثيرة للاهتمام لخمسة وعشرين طالبا لست ساعات يوميا وعلى مائة وثمانين يوما كل عام على أن كل تلك المعلومات وإدخال الكمبيوتر داخل المدارس لن يحل المشكلات الخطيرة التى تواجه العديد من المدارس الحكومية اليوم مثل:

تخفيضات الميزانية - العنف - المخدرات - معدلات الغياب العالمية - الجيرة الخطيرة - المعلمين المشغولين بتدبير أسباب العيش أكثر من إنشغالهم بقضايا التعليم فتقدم تكنولوجيا جديدة ليس كافيا بذاته وإنما ستعين المجتمع أن يعالج المشكلات الأساسية.

هذا عن الأزمة ومؤثراتها فى التعليم فى أمريكا وبصفة عامة فقد أشار تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادى والعشرين التابع لليونسكو أن كثيرا ما يرتبط الطلب الشديد على التعليم بالنقص الشديد فى الموارد فى الدول النامية أما فى الدول الصناعية حيث يصعب أن تتعرض للاختناق بسبب القيود المالية بالمقارنة بالدول النامية فإن الاختيارات السياسية

في الدول المتقدمة تكون عادة مسائل أقل عنفا وقوة وتستطيع أن تخلق التوازن بين البدائل المختلفة بطريقة أيسر في ميزانيات التعليم، وفي الإصلاحات التربوية في اختيار الطلاب وتوزيعهم وفي الاستجابة للانتقادات للنظام التعليمي في أنه يستحق اللوم على عدم تحقيقه للملائمة بين العرض والطلب في سوق العمل.

ويشير تقرير اليونسكو أيضا أن العالم بصفة عامة يتطور بسرعة مذهلة في يومنا بحيث ينبغي على المعلمين كغيرهم من الجماعات المهنية أن يواجهوا حقيقة هي أن تدريبهم المبدئي لن يكفيهم للمعنى لنجاح بقية حياتهم أنهم في حاجة إلى تحديث معرفتهم وأساليبهم وتحسينها خلال دورة حياتهم ولا بد من تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة والبراعة في المادة التي تدرس.

ب- أزمة التعليم في بريطانيا

تتجلى أزمة التعليم في بريطانيا كما أوضحت صحيفة الإندبندنت البريطانية 1999 بمقابلة بعنوان (أيها الطلاب الأعزاء، إياكم والتدريس) أشار معلم بريطاني نحن نتعرض للإزدراء والخطر من قدرنا وتشويه سمعتنا وقلة من المعلمين ينصحون أبناءهم بالانخراط في مهنة التدريس وانخفاض معدلات الأداء للتلاميذ إن دخولنا إلى الألفية الثالثة المصحوبة بعالم تكنولوجي معقد ومتطور للغاية وبشكل متزايد يجعل من وجود معلمين مطلعين ومجتهدين ومتفانين أمرا حيويا وجوهريا عاما.

ج- أزمة التعليم في روسيا الاتحادية

تتمثل الأزمة التعليمية في روسيا الاتحادية في أنها تستمد جذورها في عدم الرضا العميق والمتزايد عن المدرسة وأهدافها الاجتماعية والسياسية فهناك قطاعات عديدة من المجتمع تلقى باللوم على الأوجه المختلفة للنظام التعليمي وأغلبية الأفراد مهمته بأن أطفالها لن تستطيع أن تواكب المناهج التعليمية للتعليم الثانوي الإلزامي كما أن المعلمين كذلك غير راضين بتلك القيود والحدود الصارمة المفروضة على العملية التعليمية وغياب الحرية الأكاديمية والإجبار على تقدير الأداء الأكاديمي بطريقة ذاتية وغير دقيقة.

د- أزمة التعليم في كوبا

إن أزمة التعليم في كوبا ترجع إلى زيادة نسبة المتعلمين زيادة كبيرة مقارنة بفرص العمل المتاحة وهذه الزيادة أصبحت مشكلة سياسية وعالية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وبالتالي توقفت المساعدات وصعقت التجارة وذلك قامت الحكومة بتخفيض نسبة المتعلمين إن تطورات التعليم في كوبا في الفترة بين منتصف السبعينيات ومنتصف التسعينيات في تلك الفترة استمر كاسترو في دعم فكرة التعليم للجميع لدرجة أن كوبا أصبحت أكبر دولة في نسبة التعليم في الدول النامية فخلال فترة حكومة كاسترو تم التوسع في التعليم الأساسي المجاني لكل الأطفال بغض النظر عن محل الإقامة وحالة الأسرة والنوع وأغلقت المدارس الخاصة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم.

وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي لم تستطع كوبا تلبية احتياجات التعليم فعانت المدارس من الناحية المالية ونقص المصادر والموارد في الدولة الطلاب أصابتهم اليأس وكانوا يذهبون إلى المدارس مجردين من الكتب والورق والأدوات الكتابية وكان يلزم على الحكومة مراجعة المناهج بسرعة لتتقيتها من كل ما يتعلق بالماركسية وبدأ المعلمون في التنقيب بين المدارس والتخلي عن وظائفهم.

هـ- أزمة التعليم في نيجيريا

وبالنظر إلى الدول النامية نيجيريا كمثال نجد أن أسباب الأزمة التعليمية تتمحور في زيادة عدد الطلاب المقيدون بالتعليم عجز الإمكانات الاقتصادية غياب إمكانيات التدريس والتعلم.

إن النظام النيجيري لا يفي باحتياجات المجتمع وتقدمي المعرفة الأساسية لحل المشكلات المتاحة والمناخ التعليمي غير صحي حيث يركز على الشهادات دون الاهتمام بالتعليم والمهارات والفساد والتوسع غير المخطط وعدم استقرار السياسة التعليمية بالإضافة إلى ذلك تكمن الأزمة التعليمية النيجيرية في الإحباط الاقتصادي والتضخم وتكدس الفصول الدراسية وعجز الإمكانات والغش في الامتحانات والنظام التعليمي نفسه والذي يؤكد بصورة كبيرة على الامتحانات والأسوأ من ذلك أن تقييم أداء التلميذ

يقوم على امتحان واحد إعطاء قيمة كبيرة للحصول على الشهادات أكثر من الحصول على المعرفة والمهارات اللازمة.

بمعنى أن الظروف التعليمية والاجتماعية لم تنمى اتجاهات إيجابية تجاه اكتساب المهارات والقيم والمعارف الضرورية كشرط لاستحقاق شهادة تعليمية مع التمويل الضعيف جدا للمنشآت التعليمية ومع العجز الشديد في المعلمين المؤهلين الغش في القبول وهناك أزمة في الثقة في قدرة النظام على معالجة المشكلات العديدة والخطيرة التي تواجه المجتمع.

وهناك تحديات تواجه التربويين في القرن الحادى والعشرين من أهمها:

- زيادة الغموض في التنظيم.

- التعليم المستمر.

- استثمار التعليم كما لو كان سلعة سوق.

- التنافس في ضوء محدودية المصادر الإنسانية.

- تنمية البرامج التربوية.

- التنظيمات الثقافية وطريقة عملها.

- الجوانب السلوكية والخلقية.

- إدارة الاختلافات والتباينات.

ويتضح من ذلك أن الأزمة التعليمية في العالم المتقدم والنامى تختلف من دولة إلى أخرى بتعاليمها فانها الثقافية والاجتماعية وانها تتفاوت في القوة والشدة أيضا وفقا لتقدم أو تأخر هذا المجتمع ومدى استعداده في مواجهة تلك الأزمات.

ثانياً: الأزمة التعليمية في مصر

إذا كان هذا الوضع بالنسبة لطبيعة أزمة التعليم بصفة عامة فإن الوضع لن يختلف كثيراً عن التعرض لأزمة التعليم المصرى وإن كانت أكثر تأثيراً بالبعد التاريخى وبما مرت به مصر من ظروف انعكست وأثرت في التعليم حتى وقتنا الحاضر فالتعليم له مقوماته وقيمه ورسالته وألياته لتحقيق أهدافه وهو في ذلك كله لا يتعزل عن حركة المجتمع أو

حركة التاريخ فالعلاقة بينهما حية ومتبادلة ومستمرة.

ويتضح ذلك من خلال قصور نظامنا التعليمي في غلبة الطابع النظري وصلابة القرارات وجودها بالنسبة لمطالب التعليم والبيئة ومواجهة تحديات العصر محدودية المقررات الدراسية قصور الاهتمام بالإنسان الفرد من نواحي ميولة وحاجاته ومشكلاته كما يؤكد ذلك القصور في السرعة التي يسير بها التقدم العلمي والتكنولوجي في السنوات العشرين الأخيرة في مصر لا يصاحبها سرعة مماثلة في تكوين كوادر من الأفراد المهرة والمدرين إداريا وفتياً.

وبداية تتفق معظم الكتابات على اعتبار بداية النصف من عقد الستينيات بمثابة إعلان حقيقي عن وجود أزمة في نظام التعليم المصري وعن ضرورة البدء في إصلاحه وتطويره لتجاوز هذه الأزمة حيث صدر في عام 1965 قرار جمهوري بتشكيل لجنة وزارية لدراسة مشكلات التعليم والعمل واحتياجات خطة التنمية من القوى العاملة وسياسة التعليم في جميع المراحل ومن الملاحظ حتى قبل الإعلان الصريح عن أزمة التعليم ومنذ الخمسينيات وحتى الآن أن نوعية المشكلات التعليمية المثارة تعبر عن عجز النظام التعليمي عن تحقيق أهدافه لم تتغير.

ومن خلال تقارير وزارة التربية والتعليم والخطاب السياسي في حقبة الستينيات ومع بداية حقبة السبعينيات وطبقاً لبيان الحكومة الصادر عن وزارة التربية والتعليم وقبل انتهاء حقبة السبعينيات أعدت وزارة التربية والتعليم ورقة عمل بعنوان (تطوير وتحديث التعليم في مصر 1979) ومع بداية حقبة الثمانينيات ظهرت استراتيجية تطوير التعليم في مصر 1987 ومن ثم يمكن حصر مشكلات التعليم في ضوء التقارير السبعينيات والثمانينيات على النحو التالي:

1 - الأبنية التعليمية: حيث نقص عدد المباني المدرسية الصالحة ونقص في التجهيزات المدرسية وكفايتها.

2 - نقص تدريب وإعداد المعلم وعدم كفاية الإدارة التعليمية مشكلة الإنفاق حيث نقص الاعتمادات والموارد المالية اللازمة للتوسع في التعليم.

- 3 - اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية وتخلفها وانفصالها عن البيئة وتختلف نظم الامتحانات وأساليب التقويم واعتماد أساليب وطرق التدريس على الحفظ والتلقين.
- 4 - الأمية.
- 5- الإخلال مبدأ تكافؤ الفرص والمتمثل في:
 - عدم تحقيق الاستيعاب الكامل.
 - ارتفاع نسبة الرسوب والتسرب.
 - تعدد فترات اليوم الدراسي.
 - كثافة الفصول.
 - التمايز في نوعية الخدمة التعليمية المقدمة بين المدارس الخاصة والمدارس الرسمية.
- 6 - عدم التكافؤ بين تعليم الريف وتعليم المدينة وعدم التوازن بين خريجي التعليم الفنى وحاجة سوق العمل. ونقص الاهتمام بالتعليم الفنى.
- 7 - الكثافة الطلابية في الجامعات وعدم كفاءة نظام القبول في الجامعات.
- 8 - تدهور الكيف في التعليم برغم تقدم الكم والتوسع الكلى في التعليم على حساب الكيف ودون أن يوجه لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية.
- 9 - وجود خلل في العملية التعليمية والنتائج عن غياب التخطيط.
- 10 - غياب الفلسفة التعليمية الواضحة وعدم وجود سياسة تعليمية ثابتة.
- 11 - غياب الطابع القومى للتعليم وجزئية الصلاحيات التعليمية.
- 12 - غياب الوعي الجماهيرى بمشكلات النظام التعليمى وأهمية تطوير وزارة التربية والتعليم.

أما عن ملامح الأزمة التعليمية في حقبة التسعينيات فقد تم تخصيص فصل منفصل عن أزمة التعليم في وثيقة (مبارك والتعليم) نظرة إلى المستقبل 1992 حيث أكد أن التعليم المصرى يمر بأزمة وهى جزء من الأزمة العالمية التى يعانى منها جميع دول العالم بما فيها

الدول المتقدمة.

وقد أشارت الوثيقة أن هناك جوانب للأزمة من حيث المباني المدرسية وأحوال المعلم والمناهج.

وفي تناولها لجوانب الأزمة عرضت على النحو التالي:

1 - أزمة التعليم من حيث المباني.

إذ لا يصلح أكثر من نصف المدارس المقامة بكل المقاييس للحفاظ على الحد الأدنى للكرامة الإنسانية.

2 - أزمة التعليم من حيث أحوال المعلم

فقد تم إهمال المعلم طويلا وتعايش المجتمع طويلا مع الأوضاع التي يعيش فيها المعلم.

3 - أزمة التعليم من حيث المناهج

تشير الوثيقة أننا أسهمنا جميعا بشكل أو بآخر في قتل البسمة على وجوه أطفالنا وأشقينا الأسرة المصرية التي راحت تلهث وراء تعليم أولادها ودخلت في مصاعب همة تسببت في كثير من الأحيان في شقاء الأسرة المصرية.

وقد عبر عن هذه الأزمة بصدق الرئيس محمد حسنى مبارك في مطلع هذا العقد حيث أشار أن أزمة التعليم قد مست المدرسة والمعلم والمنهج والطالب وأنه بالرغم من كل الجهود المخلصة التي بذلت فإن الحصيلة النهائية مازالت قاصرة عن تحقيق آمال هذا الشعب.

ويشير تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا (1992 - 1993) إلى أن امتداد الأزمة التعليمية إنما يرجع إلى:

- قصور الإدارة التعليمية ويعنى ذلك القصور في إعداد القيادات التربوية وجمود الإدارة التعليمية وتسلط بيروقراطيتها.

- قصور في نظام الاتصالات الفعالة وغياب الحوار بين قيادات التخطيط التربوى وقواعد التنفيذ.

ويؤكد تقرير حالة التعليم بمصر في عامين (1994 - 1995 / 1995 - 1996) أنه لوحظ في السنوات العشر الأخيرة تدنى مستوى العملية التعليمية في المدارس بكل مراحلها ووجود نوع من التعليم الموازي الذى يتم خارج المدارس عن طريق الدروس الخصوصية التى أصبحت ظاهرة مستشرية وأثارها على التعليم وعلى مبدأ تكافؤ الفرص داخل المجتمع المصرى الذى يمر بتغيرات اجتماعية واقتصادية هامة وكتيجة منطقية لضعف ثقة الأسرة أو اقتصادها في المدرسة وفيما تقدمه من تعليم لأبنائها اتجهت الأسرة إلى السوق السوداء للتعليم المتمثل في الدروس الخصوصية ذلك فضلا عن تفضى ظاهرة الكتب الخارجية التى كان من أهم أسبابها عدم تطوير الكتب الدراسية وابتعادها عن مسيرة الأساليب الحديثة في الطباعة وجود المحتوى لذا برزت الحاجة إلى مراقبة جودة العملية التعليمية حتى يمكن الحد من تدنى مخرجات التعليم والفقر الواضح في العائد منه كما يتمثل في نقص المهارات والخبرات اللازمة التى يتطلبها سوق العمل في المتخرجين من هذا التعليم.

ويشير حامد عمار 1998 أن هاك أزمة تعليمية وأن إصلاح التعليم لا يتم إلا بإحداث تغييرات جذرية في بناء هيكل التعليم واعتماد خطة الإصلاح على تنمية المهارات للمتعلم الاهتمام بإعداد المعلم وتكثيف الإنفاق على التعليم وأكد أن الإنفاق على التعليم مازال ضعيف ولا أمل في تطوير التعليم بدون مضاعفة الميزانيات.

وقد أرجع أسباب الأزمة التعليمية إلى:

- 1 - الإنفاق على التعليم مازال ضعيفا.
- 2 - الدروس الخصوصية مفسدة للطالب والمعلم والسياسة التعليمية ولا بد من تجريمها ومحاربتها بقسوة.
- 3 - التعليم غائب عن تكوين الشخصية المتكاملة.
- 4 - نسبة الحاصلين على شهادات جامعية في سوق العمل لا تتعدى 6%.
- 5 - تدنى التعليم كما وكيفا.
- 6 - اعتماد الأنظمة التعليمية العربية على التجارب التربوية الأجنبية بدون فحص

دقيق وبها يتلاءم مع الأوضاع العربية التي نبتت فيها.

إن مجرد إعلان الحرب على الدروس الخصوصية في مانشيتات الصحف وعلى شاشات التلفزيون بينما العملية التعليمية على حالها فإن ذلك لن يغير من الأمر شيئاً حينما تفتقد العملية التعليمية إلى المعلم المؤهل رغم انتشار كليات التربية في معظم الأقاليم وعندما تفتقد العملية التعليمية إلى المنهج الواضح والإدارة المدرسية الصارمة والمتابعة والرقابة المستمرة هنا لا بد أن يعلو شأن الدروس الخصوصية نحن نطالب بعودة دور المفتش والمراقبين الذين كانوا يدخلون الفصول ويراقبون أداء المعلمين ويسألون التلاميذ ويحاسبون المقصرين فوراً ونطالب بالتدقيق في اختيار المعلم التربوي الذي يستحق أن يقف أمام التلاميذ معلماً ومربياً وقدوة.

وتعتبر هذه الأساليب المتداخلة والمعقدة عن عجز النظام التعليمي في مصر عن تحقيق أهدافه وحل مشكلاته المختلفة بشكل يعوق عن المساهمة في تغيير وتطوير العملية التعليمية ومن ثم تعد هذه الأسباب بمثابة مؤشرات عن وجود أزمة داخل النظام التعليمي بمصر. إن تطوير التعليم والخروج من أزمتة الراهنة هو انعكاس لرغبة قومية طالما أن هناك اتفاقاً لدى الرأي العام على أن التعليم هو الأمن القومي لمصر ومن ثم فلا يمكن أن ينفرد به فرد أو وزير أو وزارة ولكنها مسئولية قومية يتحملها المجتمع.

الفصل التاسع

الكوارث

مقدمة

أولاً: مفهوم الكوارث

ثانياً: أنواع الكوارث

ثالثاً: الآثار المترتبة على الكوارث

رابعاً: الفرق بين الأزمة والكارثة

خامساً: رؤية نقدية في حالات الكوارث

سادساً: التدخل المهني في حالات الكوارث والأزمات

سابعاً: أهداف التدخل في حالات الأزمات والكوارث

ثامناً: العلاقة المهنية في التدخل في حالات الأزمات والكوارث

تاسعاً: دور بعض المؤسسات التربوية في مواجهة الكوارث الطبيعية

أ- دور الأسرة في مواجهة الكوارث الطبيعية

ب- دور المدرسة في مواجهة الكوارث الطبيعية

ج- دور الإدارة المدرسية في مواجهة الكوارث الطبيعية

د- دور المعلم في مواجهة الكوارث الطبيعية

الكوارث

مقدمة

تواجه المؤسسات المختلفة تغييرات بيئية سريعة ومفاجئة لأسباب مختلفة مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الكوارث والأزمات لهذه المؤسسات التي قد تختلف في أسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها وتؤثر هذه الأزمات على استمرارية تلك المؤسسات وتهدد بقاءها وقدراتها على المنافسة وتضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار والمؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحلها المختلفة يكون مصيرها دائما التخلف والانهيار.

وتعتبر الكوارث الطبيعية من أشد المخاطر التي تواجه الإنسان على سطح الأرض وذلك لما تتركه من آثار خطيرة تهدد الكيانات الاقتصادية والاجتماعية لدول عديدة بالإضافة إلى الخسائر البشرية التي قد تنجم نتيجة لعنصر المفاجئة لهذه الكوارث فضلا عن الآثار النفسية السيئة التي تترسب لدى الناس باختلاف أعمارهم نتيجة الحدوث لهذه الكوارث لذا كان لزاما على التربية أن يكون لها دورا في مواجهة هذه الكوارث والعمل على تخفيف حدة تأثيرها على الإنسان من الناحيتين النفسية والاجتماعية.

وأن المخاطر الناتجة عن الكوارث الطبيعية بتهديدها حياة الإنسان والبيئة وممتلكاته (فيضانات - زلازل - أمطار - براكين - تصحر وغيرها) ينبغي وجود نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاء اتخاذ وتنفيذ التدابير اللازمة للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة آثار ما يترتب عليها.

وتؤدي خسائر الدول النامية وحدها الناتجة عن الكوارث الطبيعية إلى وفاة ربع مليون شخص سنوياً وخسارة مادية تقدر بـ15 مليون دولار وتزداد معرفتنا بعمق آثار الكوارث الطبيعية في البلدان النامية بعلمنا أن 10% - 25% من الوفيات تعود إلى أمراض فتاكة معدية وما ينبع الكوارث من أزمات سياسية واجتماعية واقتصادية قد تؤدي إلى تهديد مجرى الكيانات الإدارية وغالباً ما تؤدي إلى فشل الكيان الإداري نفسه.

وعلى الرغم من الاهتمام بالأزمات والكوارث في مختلف المؤسسات والهيئات وانعقاد العديد من المؤتمرات واللجان إلا أنها ما تزال لا تلقى الاهتمام المناسب في مؤسساتنا التربوية فيما يتعلق بأزمتهام وما زالت الأدبيات المهنية تفتقد المعلومات المفيدة المتعلقة بإدارة الأزمات المدرسية فمعظم المدارس لديها خطط واستراتيجيات للتعامل مع الطوارئ (حرائق - أعاصير - زلازل) ولكنها تفتقر إلى المعلومات المتعلقة بإدارة الأزمات الأخرى والتي تحدث كثيراً وتسبب تدميراً بدنياً ونفسياً وتمثل تهديداً مستمراً للطلاب والمعلمين والإداريين والأباء مثل:

(العنف الطلابي - أعمال الشغب والبلطجة - انتحار بعض الطلاب - حالات التسمم الغذائية المفاجئة).

أولاً: مفهوم الكارثة

يمكن تعريف الكارثة بأنها حدث مجرى في وقت معين أو قطاع من هذا المجتمع يحمل مخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية تؤدي إلى عجز التنظيمات الاجتماعية في هذا المجتمع عن أداء كل أو بعض وظائفها.

وتحدث الكوارث دماراً أو فزعا شديدين حيث تحدث فوضى في الأداء الاجتماعي للأدوار سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الأسر أو المنظمات وتمتد القيم بشدة وتحدث فوضى شديدة في الأنماط الأساسية للحياة والمعيشة في المجتمع لفترة تطول أو تقصر حسب حجم الكارثة وقدرة المجتمع في التخلص من آثارها بسرعة.

كما تعرف أيضاً الكارثة بأنها تغيير مفاجئ حاد الأثر بسبب تغييرات متصلة في القوى

يكون من نتائجها انهيار في التوازن وتمثل تهديدا لحياة الإنسان وممتلكاته وبيئته وتسبب صدمة ودرجة عالية من التوتر والشك في البدائل المطروحة مما يضعف مواجهتها ومنها كوارث طبيعية تحدث بفعل الطبيعة وكوارث عامة تحدث بفعل الإنسان.

كما تعرف أيضاً الكارثة بأنها حدث مفاجئ غير متوقع بسبب معاناة هائلة وذعر. وأيضاً الكارثة لحظة ذعر وتوقع ردود واضحة لحدث هائل عظيم الأثر.

كما يقصد بالكارثة بأنها القوة القاهرة غير العادية وغير المنظمة التي تحدث بسبب فعل الإنسان الإرادي أو اللإرادي وتسمى كارثة عامة أو بسبب فعل الطبيعة مثل الزلازل - الفيضانات والعواصف وغيرها وتسمى كارثة طبيعية.

وهي أيضاً: حالة مدمرة حدثت فعلا نجم عنها ضررا سواء في الماديات أو غير الماديات أوهما معاً.

كما تعرف الكوارث الطبيعية بأنها هي كل ما يصيب البيئة الطبيعية من أضرار جزئية أو كلية في جوانبها المتعددة ولا يدخل للإنسان فيها وهي تحدث نتيجة لمجموعة من العوامل الطبيعية وهي أخطار واجهت الإنسان في كل الأزمنة والأمكنة وما زالت الكوارث تواجه الإنسان حتى الآن حيث ترك لديه آثارا نفسية واقتصادية واجتماعية سيئة.

وتتمثل الكوارث الطبيعية في الزلازل والبراكين والعواصف والأعاصير والسيول الجارفة والفيضانات المدمرة وتحدث هذه الكوارث بسبب عوامل طبيعية بالإضافة إلى تأثير الإنسان الطفيف وعوامل بشرية والتمثل في استخداماته السيئة للبيئة والتفجيرات النووية التي يمارسها من حين إلى آخر ومن مكان إلى مكان على سطح الأرض ومحاولاته المستمرة لتشويه معالمها الطبيعية.

ثانياً: أنواع الكوارث

أكثر التصنيفات شيوعاً للكوارث هو تصنيفها طبقاً لأسبابها وذلك على النحو التالي:

1 - الكوارث الطبيعية

وهي التي ليس للإنسان دخل فيها وتحدث كنتيجة لبعض الظواهر التي تحدث في

الطبيعة مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات.

2 - الكوارث الناتجة عن سلوك الإنسان

وهي التي تحدث نتيجة لسلوك معين لشخص أو بعض الأشخاص أو منظمات أو مجتمعات ومن أمثلتها الكوارث الناجمة عن الحروب وسقوط طائرات الركاب وكوارث القطارات والسفن والمصانع.

ومن أمثلتها الكارثة التي حدثت في مدينة (بهوبال) بالهند الناجمة عن تسرب غاز سام من أحد مصانع الكيماويات أسفر عن مقتل 2000 شخص وإصابة حوالي 200.000 شخص و كارثة غرق العبارة سالم أكسبريس في مصر.

كما قد تتحالف عناصر الطبيعة مع التصرفات والسلوك الإنساني لإحداث الكارثة أو توسيع نطاقها مثل اجتماع سوء حال السفينة مع تعرضها لعاصفة مما يؤدي إلى غرقها أو اجتماع الزلزال مع الغش في البناء مما أدى إلى انهيار العمارة الضخمة في مصر الجديدة.

ثالثاً: الآثار المترتبة على الكوارث

تؤدي الكوارث إلى نتائج عميقة وواسعة الانتشار يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 - آثار الكارثة على الأفراد

تفرض الكوارث ضغوطاً شديدة على الأفراد الذين يتعرضون لها حيث تؤدي إلى إصابة من يتعرضون لها بأعراض عصبية مثل القلق والاكتئاب والانطواء ويتخلص معظم الأفراد منها بعد فترة بسيطة أياماً أو أسابيع ولكنها قد تصبح مزمنة عند البعض الآخر وكلما كان الإنسان عضواً في جماعات أكثر كلما كانت هذه الآثار أقل وكلما انتهت في وقت أقل وذلك لما تمثله هذه الجماعات من دعم مادي ونفسي واجتماعي وأكثر الناس تعرضاً للآثار النفسية للكارثة هم كبار السن الذين يعيشون بمفردهم وجماعات الإليات الفقيرة مثل المهاجرين والنازحين والأمهات الأرامل اللاتي يعلن أطفالهن والأطفال الذين لا عائل لهم ويمكن تقليل آثار الكارثة على الأفراد إذا تم تحديد الأدوار داخل الأسرة أيضاً وفي حالات الإنذار المبكر مخططها والتدريب المسبق على كيفية التصرف عند حدوث الكارثة.

2 - آثار الكارثة على الأسرة

تظهر الكارثة أفضل ما في الأسرة وأسوأ ما فيها وما في أفرادها في نفس الوقت حيث تتوقف قدرة الأسرة على مواجهة الكارثة على قدرتها على التكامل والتوافق وعلى مدى تماسك أفرادها وما يتمتعون به من مهارات وبقدر ما يكون سلوك الفرد المتماسك بارزا ومفيدا بصورة جوهرية عند الكارثة بقدر ما يكون سلوك الشخص غير المتماسك ضارا ومربكا بصورة جوهرية أيضا حيث ينعكس ذلك بوضوح على سلوك الأسرة لكل أثناء التعرض للكارثة.

وتعتبر الأسرة المصدر الأول والأساسي لتقديم العون لأفرادها فهى خط الدفاع الأول كما أن الأسرة الممتدة من أعمام وأصهار وأخوة وغيرهم تعتبر مصدرا هاما للمساعدة وكلما ازداد عدد الأطفال والمسنين في الأسرة كلما كانت حاجتها للمساعدة أكبر عند التعرض للكارثة.

3 - آثار الكارثة على المجتمع

تفاوت آثار الكارثة من مجتمع لآخر حسب طبيعة الكارثة وظروف المجتمع وقت حدوثها وعادة ما تفرض الكارثة أنماطا من السلوك تختلف عن السلوك المعتاد للمجتمع ومنظّماته فغالبا ما يصاحب حدوث الكارثة الفوضى وعدم تحدى الأدوار ويكون سلوك المجتمع مجموعة من الاستجابات لحل المشكلة، حيث تبدأ إقامة نظام المساعدات الطارئة تتوقف كفاءته على حالة المجتمع نفسه قبل حدوث الكارثة حيث إن الإعداد المسبق لبرامج الإغاثة العاجلة في حالات الكوارث وكفاءة قيادات المجتمع ومنظّماته وقوة العلاقات بين المنظمات وكفاءة الاتصال والتنسيق تؤثر بشكل قوى ومباشر على نجاح جهود مواجهة الكارثة.

وتؤدى الكارثة إلى بروز قيادات جديدة أثبتت كفاءتها في مواجهة الكارثة وتنشيط التطوع وإنشاء نظام إغاثة لمواجهة الكوارث المقبلة في حالة حدوثها.

رابعاً: الفرق بين الأزمة والكارثة

هناك أمور تختلف فيها الأزمة عن الكارثة والتي تتمثل في الأمور التالية:

أ- تختلف الأزمة عن الكارثة إدارياً في:

1 - الأزمة هي نقطة تحول في مسار الكيان الإدارى قد تدرك أبعاد أو ردود الفعل المتوقعة عند التحديد الشديد والدقيق لها.

أما الكارثة فهي حدث مفاجئ غير متوقع وردود فعل غير واضحة نظراً للأثر العظيم لها خاصة إذا كانت كارثة طبيعية.

2 - قد تؤثر الأزمة على كيان إدارى بذاته دون سائر الكيانات الأخرى (أزمة سياسية - أزمة مالية - أزمة صحية).

أما الكارثة فقد تؤثر على كل أو معظم الكيانات الإدارية لتشارك معا في مواجهتها أى تفاعل على المستوى القومى.

3 - قد تكون الأزمة مفتعلة أو مقصودة لتحويل الكيان الإدارى وتغيير مساره للأفضل مما يؤكد توقع وإمكانية تحديد ردود الفعل، إدارة بالأزمة أو تغيير المسار للأسوأ (خلق أزمة) كنتيجة للصراع والتضاد فى عناصر الكيان الإدارى.

- أما الكارثة فهي غير مفتعلة وغير مقصودة وغير واضحة ردود الفعل ويترتب عليها خسائر مادية وغير مادية أو هما معا لكونها حدثت فعلا فى مناخ يتصف بالضغط النفسى العالى والتوتر والذعر.

- الأزمة إرادية عند إدراك أبعادها ونتائجها الإدارية عند عدم الإحساس بمدى خطورتها وعواقبها مما تتسم معه بالصعوبة والحرج.

- أما الكارثة فهي عامة يتدخل الإنسان الإرادى واللاإرادى أو طبيعة ظواهر كونية ليس للإنسان تدخل فيها.

ويختلف مفهوم الأزمة عن الكارثة اصطلاحياً فى:

1 - الأزمة والقوة القاهرة

فالقوة القاهرة هي أى ظرف من الظروف التى يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها والتى تحول دون قيام شخص معين بعمل معين متفق عليه مع شخص آخر.

والأزمة موقف حاد يواجه الكيان الإدارى وعليه أن يتعامل معه بأحد سبل ووسائل التعامل المختلفة وكلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار ويصعب التحكم فيه.

2 - الأزمة والصدمة

الصدمة شعور فجائى حاد نتيجة حادث ما متوقع وهو شعور بين الغضب والذهول والخوف.

ومن هنا فالصدمة إحدى عوارض الأزمة أو أحد نتائجها عند انفجارها فى شكل فجائى سريع.

3 - الأزمة والمشكلة

المشكلة تعبر عن الباعث الرئيسى الذى يسبب حالة من حالات غير المرغوب فيها ومن ثم فهى سبب الأزمة وليست الأزمة فى حد ذاتها.

4 - الأزمة والصراع

يقتررب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات يعبر عن صراع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحد وشديد الأثر كما فى الأزمة.

5 - الأزمة والخلاف

الخلاف يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء فى الشكل أو الظروف أو المضمون ومن ثم فهو أحد مظاهر الأزمة وليست الأزمة ذاتها وقد يعبر الخلاف عن الأزمة أو يبعث عن نشوتها واستمرارها.

6 - الأزمة والحادثة

يعبر الحادثة عن شىء فجائى وغير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور اتمامه غير مميز فى حين أن الأزمة تنجم عن الحادث لا تمثله وإنما هى فقط أحد نتائجه.

والأزمة كما يثبت بيبر (R. Beber) نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة يمكن أن تعود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها.

والكارثة كما يبين جرين (Green) يقصد بها التغيير المفاجيء حاد الأثر الذى يحدث بسبب تغييرات متصلة فى القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن ويكمن معها مصدر الخطر الذى يتمثل فى التهديدات التى تواجه الإنسان حياته وممتلكاته ومقومات بيئته.

7 - الكارثة يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها:

أما الأزمة فتتولد تدريجياً باعتبارها ظاهرة اجتماعية إنسانية تمر بمراحل تكوين مثلها مثل أى كائن.

وهذه المراحل ذات أهمية قصوى فى متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار لإمكانية علاجها والتعامل معها.

- وتتمثل مراحل حياة الأزمة فى المراحل التالية:

1 - الأزمة فى مرحلة الميلاد

تبدأ الأزمة الوليدة فى الظهور فى شكل إحساس مبهم قلق ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم (مرحلة الإدراك لمتخذ القرار)

2 - الأزمة فى مرحلة النمو والانتعاش

عند عدم الإدراك من جانب متخذ القرار لخطورة الأزمة تنمو وتوسع حيث يتم تغذيتها من مصدرين مغزيات ومحفزات ذاتية مستمدة من الأزمة ذاتها فى مرحلة التكوين ومغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو وتلك مرحلة تعاظم الإحساس بها من جانب متخذ القرار ولا يمكن إنكار وجودها وعليه الإحالة دون امتدادها إما بعزلها عن العناصر الخارجية أو تجميد نموها.

3 - الأزمة فى مرحلة التضج

نادراً ما تصل إلى هذه المرحلة ولكنها تصل إذا كان متخذ القرار على درجة كبيرة من اللاوعى والإنغلاق على ذاته ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة فى المجتمع وتغذى الأزمة النامية بقوى تدميرية وبذلك تصل إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها أمراً

مستحيلاً ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تصل إلى الإطاحة بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع ذاته.

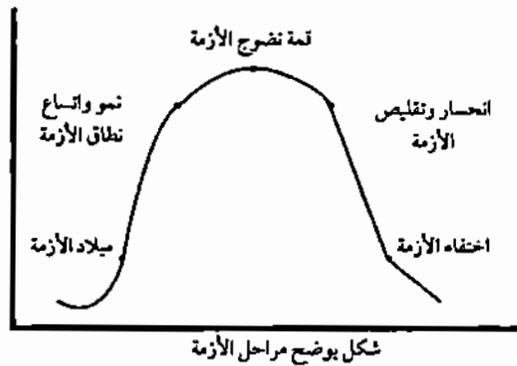
4- الأزمة في مرحلة الحسار والتقلص

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفتت بعد التصادم العنيف معها مما يؤدي إلى فقدانها جزءاً هاماً من قوتها الدافعة.

5- الأزمة في مرحلة الاختفاء

تفقد بشكل كامل قواها الدافعة والمكونة لها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفى الحديث عنها مما يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء والاستفادة من الأزمة باكتسابه صناعة وفيرة التعامل مع مثل هذا النوع من الأزمات.

وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة وتحليلها بدقة متناهية.



وفي الحقيقة قد تكون الكوارث أسبابا لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي بذاتها الأزمات أى أن الكارثة قد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها.

فعلى سبيل المثال إذا ما حدثت كارثة طبيعية مثل البراكين أو الزلازل أو الفيضانات العنيفة أو الأعاصير الكاسحة فهي كوارث طبيعية لا يمكن توقعها أو توقع حجم الضرر الناتج عنها ومن ثم ينتظر حتى تنتهى الكارثة ومعرفة ما أسفرت عنه من نتائج أو نتائج هذه الكوارث هي التى قد تسبب أزمات مثل:

- أزمات الإعاشة والتغذية.

- أزمات خدمات طبية.

- أزمات المؤوى أو المسكن.

- أزمات تلوث وانتشار الأوبئة.

- أزمات التدفئة نتيجة نقص الطاقة.

- أزمات الاتصالات والمواصلات.

- أزمات انعدام الأمن وسيطرة الفوضى.

وتلك الأخيرة قد يترتب عليها أزمة ارتفاع معدلات الجريمة.

- أزمة الثقة بين الأفراد العامة والسلطات المختصة عند عدم إمكانية الحد من آثار

الكارثة واحتواء الأزمة.

ومن هنا فإن مصطلح الكارثة قاصر تماما عن التعبير عن مصطلح الأزمة خاصة وأن

مفهوم الكارثة كثيرا ما يرتبط بالحس القومى ذلك إذا ما كانت كارثة طبيعية لم يتدخل

الإنسان في صنعها.

قد يكون الجمود والإنغلاق الفكرى لدى فرد أو جماعة من جماعات المجتمع خرجت

بفكرها عن حد الاعتدال وعلى ما تواضع عليه أفراد المجتمع واعتادوه من طرق في التفكير

والشعور سببا من أسباب الأزمة وبالتالي فهي تولد شكوك ضخمة تؤدي إلى فقد عنصر

الثقة في الكيان الإدارى الذى نشأت فيه الأزمة وليس بالضرورة أن يتولد عنها عامل إيجابى

بل قد يؤدي إلى تأثير سلبي مدمر عندما تصل الأزمة إلى قمة عنفها.

أما الكارثة خاصة الطبيعية فقد تكون سببا في إيجاد عوامل إيجابية مثل تعبئة الشعور القومي والوجداني للأفراد والجماعات وحفز الطاقات المختلفة في المجتمع وتوحيد جهودها من أجل التغلب على ما أفرزته الكارثة من نتائج.

ويمثل هذا التوجه الإيجابي يمكن للإدارة إدارة الكوارث التفاعل الحى المبدع مع التحدى الكبير الذى تواجهه بالقرار الذى يمكنها من تحويل الخطر الكارثة إلى فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات المحنة إلى مناخ يحفز ويخصب فعالية الجهود الإبداعية التى تستمر فى إبداعها حتى بعد إنتهاء علاج نتائج الكارثة.

وبالإضافة إلى ذلك فإنه من خلال تعريف كل من الأزمة والكارثة يتبين أنها تحيطان بظاهرة واحدة تتصف بالخصائص الآتية:

أ- أن مصدر الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية فى أحداث متتابعة ومتسارعة.
ب- تسبب فى بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل المؤثر فى مجابتهها.

ج- عنصر المفاجئة يؤدي إلى درجة عالية من الشك فى البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم فى ظل ندرة المعلومات والإمكانات وتحت ضغط نفسى.

د- بما أن الكارثة تمثل تهديدا لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئية فإن مجابتهها تمثل واجبا مصريا وكثيرا ما تمثل تحديا لولاية الأمر بالبلد المنكوب.

هـ- تستلزم المواجهة درجة عالية من التحكم فى الطاقات والإمكانات وحسن تنظيمها وتوظيفها فى إطار مناخ تنظيمى يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.

وأمم كل ذلك نجد أنه لا بد من نظام متناسق فعال لاستيعاب وتخفيف حدة النتائج المترتبة على الكارثة واحتواء الأزمة قبل استفحالها.

وقد حاول البعض التفرقة بين الكارثة والأزمة بناء على مجموعة من النقاط من أهمها:

1 - طبيعة الحدث يختلف الزلزال أو غرق السفينة عن تعرض شخص لأزمة قلبية مثلاً.

- 2 - مدى انتشار الكارثة أوسع حيث أن الأزمة تقتصر على فرد أو أسرة أو عدد من الأفراد.
 أما الكارثة فيصل عدد المتأثرين بها إلى الآلات بل إلى الملايين في بعض الأحيان.
- 3 - الإمكانيات المطلوبة للسيطرة على الكارثة أكثر كثيرا من تلك المطلوبة للسيطرة على الأزمة.

ومن خلال هذا العرض يتضح العلاقة الوثيقة بين كل من الأزمة والكارثة فالكارثة قد يترتب عليها أزمات عديدة و الأزمة عند إهمالها تصل إلى مستوى الكارثة التي يصعب معها المواجهة السريعة.

فعلى سبيل المثال كارثة الأمطار الحمضية وما يترتب عليها من أزمة الغابات ففي دراسة أجرتها الأمم المتحدة سنة 1987 اتضح أن نسبة الغابات المنهارة وتلوث الهواء وصل إلى درجة عالية في غرب أوروبا فكانت النسبة %61 في الدانمارك و%59 روسيا، %52 ألمانيا وعلى مستوى الأقطار الأخرى %30 كما ترتب على كارثة الأمطار الحمضية أزمات تلوث في الأنهار والمحيطات وتعطل الأنشطة المتعلقة لها.

خامساً: رؤية نقدية في حالات الكوارث والأزمات

خدمت نظرية الأزمة للمهنة إطاراً صالحاً لمواجهة مواقف أوقعت طويلاً الاختصاصيين في حيرة بين ما تعلموه وبين واقع الموقف.

إلا أنها بدورها تعرضت للعديد من الانتقادات المنهجية والتطبيقية من كثير من العلماء مثل بلوم (Bloom) آثار مشكلة كيف يمكن تحديد الموقف أنه أزمة من عدمه وما هذه الخيوط الرفيعة التي تفصل بين عميل يرى الكارثة بأنها مشكلة عادية بأنها كارثة ومن ثم كيف يمكن للاختصاصي موضوعياً اعتبار الموقف أزمة طاحنة والمواقف متشابهة أياناً ومتناقضة أحياناً أخرى.

أ- نقاط القوة

يمكننا أن نحدد أهم نقاط القوة في نظرية الأزمة فيما يلي:

- 1 - رغم أنها نظرية مقتبسة إلا أنها إثراء مرغوب فيه للتراث العربي لمعارف الخدمة الاجتماعية وإثراء للممارسة التطبيقية في نفس الوقت.

2 - نوقظ النظرية الرغبة لدى علماء الخدمة الاجتماعية والعاملين بها لاستحداث نماذج مناسبة للمواقف الشائعة في مجتمعاتنا بدلا من النمطية العامة والوحيدة التي اعتدنا عليها في غالب الأحوال فإذا كانت طريقة العمل مع الحالات الفردية قد رسخت في ذهن الممارس العربي أنها عميل عام واختصاص عام وممارسة عامة دون تمييز للنظرية التي تطبق والمناسبة للموقف فإن نظرية الأزمة كما رآها علماء الغرب تجربة حقيقية لمحاولات العالم المتمدن أن يطرح معارفه لكافة المواقف التي يعايشها.

3 - اعتمادها على السرعة والواقعية دون إبطاء أو تأخير منهج تتطلع إليه مجتمعاتنا النامية حتى لمن لا تصدمهم الأزمات والكوارث.

4 - أكثر النظريات صلاحية للتعامل مع مرضى الأمراض الحادة والخطيرة في المجال الطبى وضحايا الحوادث والحرائق والغرق الذين يرتبطوا بمؤسسات اجتماعية أولية أو ثانوية.

ب- نقاط الضعف

أما عن نقاط الضعف فتتمثل في:

أ- انتقدت النظرية لعدم تحديدها القاطع للتعامل الذى يواجهه موقفا متأزما وما هى الخطوط الفاصلة التى تميز بين وجود أزمة من عدم وجودها.

2 - أين موقع النظرية الفعلى فى مجتمعات لا توجد فيها مؤسسات خاصة أو أقسام داخل المؤسسات للتعامل مع المنكوبين ومن إليهم كما هو الحال فى مجتمعاتنا النامية.

3 - إن فردية المشكلة حقيقة علمية متفق عليها من جميع النظريات والممارسات المهنية من ثم فإن الأزمة هى بدورها مشكلة ولكن لها مواصفاتها الخاصة من ثم كان من المفصل استقطاب محتوى هذه النظرية فى إطار النظرية الأصلية مع تمييز خاص لأنواع المشكلات التى لم يعرف لها علاجا دون تخصيص نظرية خاصة.

4 - مازال هذا النموذج العلاجى يحتاج إلى مزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية حتى يمكن تحقيق الاستفادة منه لاقصى حد ممكن.

سادساً: التدخل المهني في حالات الكوارث والأزمات

التدخل في الأزمات نموذج فريد من العلاج وضع خصيصاً لكي يتناسب مع موقف الأزمة بما له من خصائص مميزة وبالتالي فمن الصعب النظر إلى هذا النموذج على أنه نظرية مستقلة أو قائمة بذاتها في طريقة العمل مع الحالات الفردية كما أنه لا يصلح للتعامل مع المشكلات التقليدية التي لا تنطبق عليها خصائص الأزمة.

ويعرف التدخل في الأزمة بأنه عملية التأثير الإيجابي والفعال في مستوى التوظيف النفسى والاجتماعى لفرد أو أسرة أو جماعة في موقف الأزمة.

- الاعتبار العملية التي تراعى عند التدخل في الأزمات

تفرض الطبيعة المتميزة للعمل مع الأزمة على الاختصاصى أن يراعى الاعتبارات التالية والتي تزيد من فرص نجاح التدخل في تحقيق أهدافه:

1 - أن يراعى الإختصاص الاجتماعى أن العملاء في فترة الأزمة يكونون أكثر اعتمادية وتبعية وأقل ميلاً إلى الاستقلال وتلك سمة لا خوف منها لأنها تتضاءل تدريجياً مع نجاح التدخل في تحقيق أهدافه وخروج العميل من موقف الأزمة.

2 - يحتاج العميل في موقف الأزمة إلى أن يكون الاختصاصى قريباً منه لذا يفضل تقصير الفترة الزمنية بين المقابلات.

3 - يكون التدخل أكثر نجاحاً إذا بدأ مع بداية ظهور الأزمة لذا يجب أن يبادر الاختصاصى بالتدخل فور عملية بحدوث الأزمة.

4 - تقدم المساعدة للعملاء لاستعادة توازنهم الطبيعى وليست لعلاج جذرى لمشكلاتهم فتلك مسئولية مؤسسات أخرى فيما بعد.

5 - الحاضر هو الأساس لمواجهة الحاجة فلا مكان هنا لدراسة ما في قديم أو بعيد.

6 - يفضل استمرار العميل في بيئته وعدم انتزاعه منها أثناء الأزمة كلما كان ذلك ممكناً لأن علاجه في بيئته يؤدي إلى نتائج أفضل.

سابعاً: أهداف التدخل في حالات الأزمات والكوارث

يستهدف التدخل في حالات الأزمات والكوارث الوصول بالعميل إلى النقطة التي يستعيد فيها ثقته بنفسه وقدرته على التفكير والتعامل الصحيح مع الموقف وأزالة التهديد الذي يتعرض له لحياته أو لأمنه أو لأهدافه الأساسية في الحياة وبمعنى آخر الوصول به إلى التوازن الذي يتفاوت من حالة إلى أخرى في ضوء طبيعة الأزمة والمرحلة التي وصلت إليها وشخصية العميل والإمكانيات البيئية المتاحة.

ويمكن تقسيم أهداف التدخل في الأزمة إلى هدفين أساسيين.

1 - الهدف المؤقت (العاجل)

يطلق عليه البعض الهدف المسكن أو العاجل وهو هدف ينبغي الوصول إليه في أسرع وقت ممكن ويعمل في المقام الأول على إشباع الحاجات الملحة التي يعرض عدم إشباعها حياة العميل وتوازنه للخطر بحيث يصبح الموقف قابلاً للاحتمال وبمعنى آخر تحويل الأزمة إلى مشكلة عادية.

فعلى سبيل المثال إذا نشب حريق في منزل أسرة ترتب عليه فقدان هذه الأسرة للمأوى والملابس والنقود والطعام.

فالهدف العاجل في هذه الحالة يكون مساعدة هذه الأسرة على تدبير مأوى ولو بصورة مؤقتة في خيمة أو لدى بعض الأقارب أو الجيران وتدبير بعض الأغذية والملابس الضرورية والأطعمة وليس من الضروري في هذه المرحلة التفكير فيما إذا كان هذا المأوى يصلح بصورة مستديمة أم لا وما إذا كانت الأسرة سوف تعيد ترميم المسكن المحترق أو سوف تبحث عن مسكن آخر.

وفيا تحدد أهم الانطباعات العامة المتعلقة بتحقيق هذا الهدف.

أ- دراسة سريعة سطحية للظروف المحيطة بالأزمة.

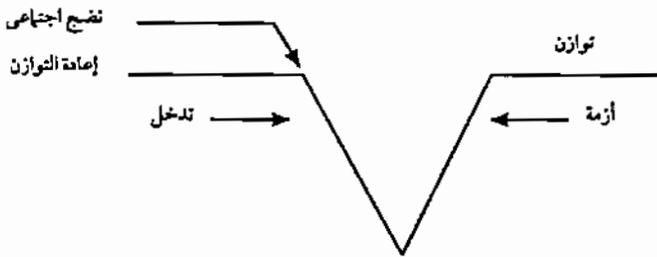
ب- تقليل التوترات الشديدة التي تصاحب الأزمة.

ج- مساعدة العميل على استعادة توازنه وثقته بنفسه والقدرة على التفكير السليم والتعامل الصحيح مع الموقف.

- د- جرعات خاطفة من التعاطف والواقعية بهدف تكون العلاقة المهنية.
- هـ- الاستمرار في تزويد العميل بالمساعدات المادية إذا كانت الإمكانيات تسمح بذلك.
- و- إرشاد العميل بالجهات والسلطات المختلفة التي تعاونه في حل الأزمة مع تعريف بالإجراءات الإدارية والمستندات اللازمة تقديمها من أجل الحصول على المساعدة.
- ز- توزيع المسؤوليات بين أفراد الأسرة الواحدة بطريقة تكفل تعريف كل منهم بدوره الذى يمكن من خلاله أن يواجه الأزمة.
- وعلى أية حال فإن الهدف النهائى الذى تعمل على تحقيقه يمكننا أن ننظر إليه بواقعية من خلال الوصول إلى أحد المستويات التالية:

1- المستوى الأول

الوصول بالتوظيف الاجتماعى للفرد إلى الحد الأقصى وهو أكثر أهداف التدخل طموحا وذلك عند التعامل مع حالات الأزمات أكثر تكون شخصية العميل فيها أكثر قابلية للتأثير وعندما تتوافر الإمكانيات البيئية الموسمية.



إختلال التوازن

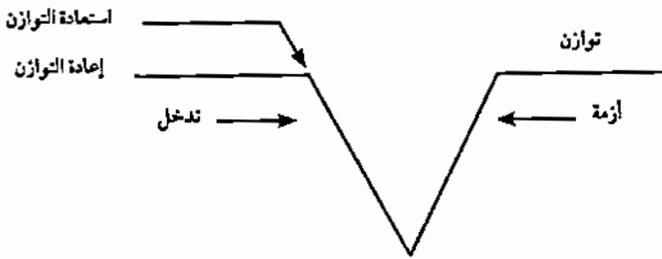
توازن ← أزمة ← إختلال التوازن ← تدخل مهني - استعادة التوازن + تحقيق النضج الاجتماعى

2- المستوى الثانى

الوصول بالتوظيف الاجتماعى للعميل إلى الحد الأدنى الذى كان عليه قبل ظهور الأزمة وبعد هذا الهدف أكثر تواضعا وأقل طموحا من سابقه فالمستوى الأول يعنى الوصول بالتوظيف الاجتماعى للفرد إلى أقصى حد ممكن بغض النظر عما إذا كان العميل

قد وصل إليه قبل الأزمة أم لا.

أما المستوى الثاني فيكتفى بالوصول إلى مستوى التوظيف الاجتماعي الذي كان عليه العميل قبل خطوات الأزمة

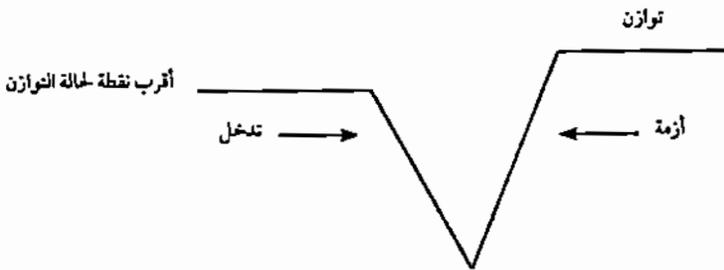


إختلال التوازن

توازن ← أزمة ← إختلال التوازن ← تدخل مهني - استعادة التوازن

3- المستوى الثالث

الوصول بالتوظيف الاجتماعي للعميل إلى أقرب نقطة إلى حالة التوازن التي كان عليها قبل حدوث الأزمة



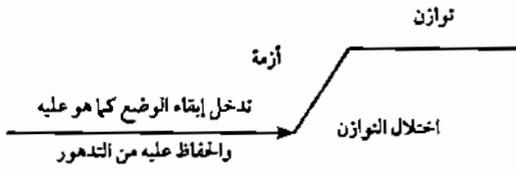
إختلال التوازن

توازن ← أزمة ← إختلال التوازن ← تدخل مهني ← أقرب نقطة إلى حالة التوازن

4- المستوى الرابع

يقاف نمو وتطور الأزمة والتقليل من أثارها ومنع حدوث المزيد من الشعور.

ويعتبر هذا هو أقل مستويات التدخل طموحا وقد يكون مرحليا بمعنى تجميد الموقف عند هذا الحد إلى أن يمكن تعديله إلى الأفضل.



توازن ← أزمة ← اختلال التوازن ← تدخل مهني - بقاء الوضع على ما هو عليه والحفاظ عليه من التدهور.

وعلى الاختصاصي أن يكون في تدخله في الأزمات طموحا بصفة مستمرة بحيث يكون هدفه باستمرار عند التعامل مع أية أزمة هو المستوى الأول فإذا تبين استحالة تحقيق الكفئ بالمستوى الثاني وعندما يتبين أنه غير ممكن يكحتفى بالمستوى الثالث. أى أنه لا يجب الاكتفاء بمستوى الا إذا تبين استحالة تحقيق المستوى السابق له.

ثامناً: العلاقة المهنية فى التدخل فى حالات الأزمات والكوارث

يتطلب التدخل فى الأزمة شأنه فى ذلك شأن أى تعامل مهني وجود العلاقة المهنية بأبعادها المختلفة إلا أن محدودية وقت التدخل ذو السرعة المطلوبة فى عملية المساعدة تجعل استخدام الأسلوب التقليدى فى بناء العلاقة أمرا غير ممكن.

وتوجد مجموعة من العوامل التى تجعل بنا هذه العلاقة فى وقت قصير أمرا ممكنا وهذه العوامل هى:

1 - شعور العميل بالعجز والحاجة الشديدة إلى المساعدة وهو ما يجعله يمنح ثقته لكل من يمكن أن يقدم له العون فهو يمر بموقف اضطراب وعدم توازن وقام باستخدام كل ما لديه من طاقات وجرب كل ما لديه من أساليب وفشل فى حل الأزمة لذا فهو مستعد للتعاون مع كل من يمكن له العون فى حلها.

2 - استجابة الاختصاصى للاحتياجات الوجدانية والواقعية للعميل تجعل العميل يشعر بقدرة الاختصاصى على المساعدة ورغبته فيها.

3 - تركيز الاختصاصى على التدخل النشط الذى يحقق عائدا سريعا وملموسا من جانب العميل.

والعلاقة المهنية كما تعلم فى حالة من الارتباط العقلية والعاطفى المؤقت تتفاعل فيها مشاعر وأفكار كل من الاختصاصى والعميل وتحوى جرعات مركزة من التعاطف والواقعية ولها عدة مستويات:

أ- العلاقة التعميمية

وهدفها العمل على إزالة التوترات والمشاعر السلبية التى يعانى منها العميل.

ب- العلاقة التأثيرية

وهدفها العمل على إزالة التوترية والمشاعر السلبية من ناحية فضلا عن إحداث تأثير إيجابى فى شخصية العميل بأسلوب مباشر.

ج- العلاقة التصحيحية

وهدفها العمل على إزالة التوترات والمشاعر السلبية فضلا عن إحداث تأثير إيجابى فى شخصية العميل بشكل غير مباشر.

والاختصاصى الاجتماعى عليه أن يراعى التوظيف التالى للعلاقات المهنية عند عملية مع الأزمات.

- عند تحقيق الهدف المؤقت

على الاختصاصى أن يركز بصفة عامة على مستوى العلاقة التعميمية وذلك لإزالة المشاعر السلبية التى تصاحب ظهور الأزمة.

- عند تحقيق الهدف النهائى

على الاختصاصى أن يركز على مستويات العلاقة الذى يصاحب نوعية الأزمة ويقترح التوظيف التالى:

أ- فى حالة الأزمات العادية:

مثل انهيار العقارات - السيول تستخدم العلاقات التأثيرية إذ تهدف بجانب إزالة التوترات إلى إحداث تأثير مباشر في شخصية العميل وهذا بطبيعة الحال يساعد على توفير الوقت والجهد ويتمشى مع فلسفة العمل الأزمة.

ب- في حالة الأزمات التي يغلب عليها الطابع المعنوي:

مثل الإصابة بالمرض النفسى - النزاعات الزوجية.

ويضطر الاختصاصى هنا إلى استخدام العلاقة التصحيحية رغم أنها تعمل على التأثير غير المباشر في شخصية العميل وذلك يحتاج لكثير من الوقت والجهد.

7 - على الاختصاصى الالتزام بالصراحة والأمانة مع العميل بحيث لا ينكر وجود الخطورة في حالة وجودها.

8 - يقتضى حدوث الأزمة إحداث تغييرات في الأدوار بحيث يقوم شخص ما بالأدوار الخاصة بشخص آخر حتى نضمن تكامل الحياة الأسرية واستمرارها.

9 - يجب أن ينظر الاختصاصى الاجتماعى إلى طلب المساعدة على أنه من علامات القوة وليس من سمات الضعف.

10 - التدخل في الأزمة من أنواع العلاج القصير الأمد لذلك يجب أن تحتوى على عدد محدود من المقابلات في المتوسط تصل إلى ست مقابلات على مدى ما بين 4-6 أسابيع وتحديد هذه المدة يمثل في العادة حافزا لكل من الاختصاصى والعميل على إنجاز أهداف التدخل فى هذا المدى الزمنى المحدد.

11 - يمكن الاستعانة بفريق عمل للتدخل مع الأزمات يضم عدد من المتخصصين حسب نوعية كل أزمة وقد شاع هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمات في بعض الدول وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الصحة النفسية للمجتمع والمجال الأسمى.

ويمكن تختلف الفريق العلاجى من حالة لأخرى وقد يشمل الفريق الطبيب النفسى والاختصاصى الاجتماعى والطبيب البشرى وإخصائى القياس النفسى والمرضة وإخصائى التغذية ومسئول المساعدات الاجتماعية كما قد تضم متطوعون من المجتمع

المحل أو أى مهنة أخرى تتطلب مصلحة الحالة وجودها في الفريق وتكون قيادة الفريق للعضو الذى يمتلك المهارة والقدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة.

تاسعاً: دور بعض المؤسسات التربوية في مواجهة الكوارث الطبيعية

أ- دور الأسرة في مواجهة الكوارث الطبيعية:

لا تزال الأسرة تمثل عاملاً مهماً من عوامل التربية وإعداد النشء للحياة فعليها تتوقف آثار عوامل التربية الأخرى جميعاً سواء في ذلك العوامل غير المقصود كالوراثة والبيئة الجغرافية واللعب والتقاليد، والعوامل المقصود كأعمال المدرسة والمعلمين. فصلاح الأسرة وجهودها الرشيدة تصلح آثار هذه العوامل وتؤدى ثمارها، وبفساد الأسرة وانحراف أعمالها تنحرف كلها عن جادة القصد. وللأسرة - فضلاً عن ذلك - وظائف تربوية خطيرة خاصة بها لا يكاد يشاركها فيها غيرها ولا يفنى غناءها أى عامل آخر ويعتقد بعض علماء التربية وعلم النفس أن تأثير الأسرة على تربية الطفل تفوق آثارها كل مؤسسات المجتمع الأخرى بل إن نجاح المؤسسات الأخرى يتوقف على البيت، فصلاحه وجهوده الرشيدة تصلح أثرها وبفساده وانحراف تربيته تذهب معظم مجهوداتها أدراج الرياح فالأسرة هى البيئة الاجتماعية الأولى التى تتعهد الطفل بالتربية ويرى علماء النفس أيضاً أن مرحلة الطفولة المبكرة من أهم مراحل حياة الإنسان، إذ إنها الأساس الذى يعتمد عليه نمو الطفل في مراحل حياته الثلاثة، فالسنوات التى يقضيها الطفل بين أفراد أسرته ذات أثر بالغ في تكوين شخصيته بما تتضمن من اتجاهات وعادات ومفاهيم وأساليب سلوكية كما أن للأسرة دوراً في إبعاد الخوف عن أطفالها حيث إن معظم المخاوف مكتسبة. فالخوف استجابة مشتقة من الألم والأطفال لا يولدون على خوف بل إنه يتعلمون ذلك معدم التعليم هؤلاء الصغار في المنزل فلا غرابة إذن إذا قلنا إن الأطفال يبدون استعداداً قوياً لالتقاط مخاوف آبائهم ويبدو هذا واضحاً مثل الخوف من بعض الحيوانات والحشرات والعواصف الرعدية وما شابه ذلك، وقد لوحظ أن الطفل الذى يكون أكثر خوفاً من الطفل الأقل ذكاءً، وقد يرجع ذلك إلى أن الطفل الذكى هو أكثر مقدرة على تصور الخطر المحتمل ويتمتع بخيال أشد خصوصية، كما انه يكون أقدر على التفكير والتأمل بما في ذلك

التفكير في الأخطار أكثر من الطفل الأقل ذكاء أو المحدود القدرة من الناحية العقلية.

وللأسرة دور كبير في إبعاد المخاوف عن أبنائها أو التخفيف من حدتها وخاصة التي قد تنشأ نتيجة للكوارث الطبيعية مثل الزلازل فلقد عانى أطفال مصر وخاصة تلاميذ المرحلة الابتدائية منهم لحدوث زلزال أكتوبر 1992 وما نتج عنه من أثار تدميرية في المباني وخاصة في بعض المنازل والمدارس مما كان له الأثر السيء في نفوسهم وما ترتب عليه من فزع وهلع لرهبة الحدث لازمهم لفترة طويلة. وللأسرة - هنا - دور مهم يتمثل في توفير الطمأنينة والحماية لهؤلاء الأطفال وتعريفهم بأن النجاة من هذه الكوارث لا تأتي إلا بالشجاعة في مواجهتها واتباع معاملات الأمان بكل دقة في مواجهة هذه الأحداث وايضا عدم اظهار الخوف من جانب الكبار أمام هؤلاء الصغار، كما يجب توعيتهم بضرورة اتباع تعليمات المعلمين والمعلمات وإدارة المدرسة فيما يختص بكيفية التصرف عند حدوث الكارثة ونصيحتهم بأن يتركوا المبنى المدرسى بهدوء ونظام دون اندفاع وفوضى كما يجب على الكبار - أولياء الأمور - أن يتعاونوا مع إدارة المدرسة فلا يتزاحمون أمام المدارس مما يعوق حركة انصراف التلاميذ وما ينتج عن ذلك من مخاطر بسبب تعثرهم في الانصراف كما يجب على الكبار ايضا عدم تكرار الأحاديث الخاصة بهذه الأحداث أمام الصغار حتى لا يكون لها أثر سلبي في تكوينه مالنفسى فيحتاج الوالدين في تربية أبنائهم إنها يكمن في قدرتهم على توفير الطمأنينة والحماية لهم لأنها تيسر لهم البقاء والاستمرار.

ب- دور المدرسة في مواجهة الكوارث الطبيعية:

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع عن قصد، وظيفتها الأساسية تنشئة الأجيال الجديدة بما يجعلهم أعضاء صالحين في المجتمع الذي يعدهم له، أو بمعنى آخر هي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع بقصد تنيقة شخصية الأفراد ليصبحوا أعضاء صالحين فيه والمدرسة ليست نظاما اجتماعيا معزولا بل هي جزء من نظام اجتماعى أكبر وهو المجتمع، وهى بذلك تحمل علاقة متبادلية مع هذا النظام الكبير، ذلك إن المدرسة هى المرأة التى تعكس الحياة فى المجتمع كما تؤثر فيه عن طريق تزويده بالأفراد الذين تشكلهم وتدريبهم للعمل فيه.

ومن الجدير بالذكر أن التلاميذ يقضون وقتا بالمدرسة ليس بالقليل ولذا يجب تأمين وجودهم بها أثناء تلك الفترة والعمل على التغلب على أية عقبات أو مشكلات قد تواجههم ومن هنا نجد أن للقائمين على العملية التعليمية وداخل المدرسة دورا كبيرا في ذلك، كما يجب أن يكون للمنهج أيضا دور لا يمكن اغفاله ويتضح ذلك مما يلي:

ج- دور الإدارة المدرسية في مواجهة الكوارث الطبيعية:

إذا كانت إدارة التعليم تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءا من الإدارة التعليمية وكلتاها تشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها. والإدارة المدرسية - كنظام - لا يقوم أعباؤه على كاهل مدير المدرسة أو من يرأس العمل المدرسي فحسب بل هو مجموعة من الأفراد في مقدمتهم مدير المدرسة ومعاونوه من الوكلاء والمدرسين الأوائل للمواد، والمعلمون ورواد الفصول، وكذلك الإداريون والفنيون كل بحسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله حيث يعمل الجميع بروح الفريق وكأعضاء وأسرة واحدة على نجاح العملية التربوية إن مسؤوليات الإدارة المدرسية متنوعة ومتشعبة وكثيرة، فإن إدارة المدرسة ممثلة في مديرها عليها توفير الثقة المتبادلة في المجتمع المدرسي، وعلى أن يخطط - مع زملائه المعلمين - لرسم السياسة التعليمية التي تنتهجها مدرسته بحيث تتوافق مع الفلسفة التربوية للمجتمع مع توزيعه للمسؤوليات والاختصاصات، ومحاولة التغلب بذكاء وموضعية على ما يقابله من مشكلات في العمل إلى جانب قيادته الرشيدة وجهده في غرس وتنمية الروح المعنوية العالية بين العاملين، على أن يعمل الجميع بروح الفريق الواحد في جو تسوده جودة الاتصال والعلاقات الإنسانية. وبناء على ما تقدم فإن الإدارة المدرسية يقع على عاتقها دورا كبيرا في مواجهة الأخطار التي قد تواجه المجتمع المدرسي أو ما يهدد سلامة التلاميذ مثلما حدث في كارثة زلزال أكتوبر 1992، فيجب على الإدارة المدرسية في مثل هذه الأمور أن تنظم عملية انصراف التلاميذ من المدرسة وتأمين سلامتهم من أية أخطار قد تهددهم، وذلك بتوفير سبل الأمان المختلفة، وإن تضىف جوا من الطمأنينة والهدوء النفسى، وأيضاً أن توفر الرعاية الصحية تحسبا لأية إصابات قد تحدث بينهم وذلك بتقديم الإسعافات الأولية لهم والإشراف على

نقل المصابين من بين التلاميذ أى المستشفيات كما يجب على الإدارة المدرسية أيضاً أن توفر عيادة التأمين الصحى جميع ما يلزمها من احتياجات مادية وبشرية وخاصة بعد أن شملت مظلة التأمين الصحى الغالبية العظمى من تلاميذ المدارس فلا بد أن يتوفر بهذه العيادات الأطباء وهيئة التمريض وأن يكونوا من أصحاب الكفاءة العالية على أن يقوموا بالاسعافات الأولية فى حالة حدوث إصابات بين التلاميذ نتيجة لهذه الكوارث. كما يجب أن تعمل عيادة التأمين الصحى جميع أيام الأسبوع.

كما يجب على الإدارة المدرسية أن تنسق جهودها مع مجالس الآباء، وأن يكون لها دور ملموس فى مثل هذه الأحداث فمدير المدرسة مسئول عن صلة مدرسته بالمجتمع المحلى والبيئة المحيطة بها وذلك من خلال مجلس الآباء، أو ما يعقد من اجتماعات أو ندوات أو لقاءات تربوية هادفة، أو ما يقدم من خدمات توثق الصلة بينها. كذلك يقدم للبيئة من خدمات تسهم فيها بإسهامات إيجابية ومتنوعة. ولا يمكن إنكار الدور الإيجابى للإدارة المدرسية فى معظم مدارسنا فى مواجهة آثار زلزال أكتوبر 1992 الذى يؤكد أصالة الشعب المصرى وخاصة فى أثناء الكوارث والمحن والأزمات وقد تجلّى هذا الدور الإيجابى فى التواجد اليومى من قبل الإدارة المدرسية أثناء عطلة الزلزال والإشراف على عمليات الترميم والإصلاح، وأيضاً إعادة توزيع تلاميذ الفصول التى تهدمت أو التى تحتاج إلى ترميم بالإضافة إلى تنظيم مجموعات تقوية مجانية ساهم فيها معظم المعلمين وذلك لمتابعة التلاميذ الذين أصيبوا فى أحداث الزلزال فصلا عن إضفاء البهجة والسرور على التلاميذ وخاصة الصغار منهم عند عودتهم لمدارسهم وقد تمثلت هذه الإيجابية أيضاً من خلال التصرفات المسئولة من جانب الإدارة المدرسية والمعلمين فى المواقف المختلفة ظهرت أثناء توابع زلزال أكتوبر 1992 والذى حدث الكثير منها أثناء تواجد التلاميذ بمدارسهم والتى تم تداركها بكل حكمة وهدوء.

د- دور المعلم فى مواجهة الكوارث الطبيعية:

بالرغم من تعقد عملية التدريس وصعوبة وضعها وتحديدها، فإن المدرس عليه عدة مسؤوليات أثناء قيامه بعمله فى المدرسة من أهمها توجيهه وارشاده للتلاميذ، كما أنه حلقة

اتصال بين امدرسة والبيئة، بالإضافة إلى أنه عضو في جماعة المدرسة فضلا عن مسؤولياته عن التعليم ودوره كوسيط للثقافة والمدرسون هم القدوة أمام تلاميذهم فيجب أن يتحلوا بالأخلاق الطيبة والسمات الحسنة، فيجب أن يشاركوا في تحمل المسؤوليات والمشكلات التي تواجههم، فلقد طالعتنا الأخبار الواردة أثناء حدث زلزال أكتوبر 1992 على لسان التلاميذ المصابين والناجين أيضاً، أن بعض المعلمين قد هربوا فزعا وهلعا من الزلزال، تاركين تلاميذهم يواجهون مصيرهم بأنفسهم، مما أدى إلى تدافع التلاميذ دون نظام هرباً من الكارثة، الأمر الذي ترتب عليه حدوث العديد من الإصابات نتيجة للفوضى والخوف، فمعظمها لم تكن مباشرة نتيجة لحدوث الزلزال بل نتيجة للتزاحم والرتطاخ أثناء هروب التلاميذ خوفاً ورعباً في غياب المدرس وهناك أيضاً بعض المعلمين الذين عالجوا الموقف بثبات وحكمة، ويجب على المعلم أن يكون قدوة لتلاميذه فهو بمثابة القائد والمرشد لهم، بل هو بمثابة قطبان العملية التعليمية بكل جوانبها، ولذلك لا بد أن يواجه المواقف الحرجة بحزم وصلابة، وأن يتصرف من موقف المسؤولية عند حدوث أى مواقف طارئة غير مألوفة لتلاميذه، ويجب عليه أن يتصرف بحكمة وحذر وأن يهدئ من روعهم ويبث الطمأنينة في نفوسهم ويحافظ على النظام داخل الفصل وينظم عملية انصراف التلاميذ بهدوء بعد اتخاذه جميع أنواع الرقابة الأولية، وأن يؤمن عملية هبوطهم إلى فناء المدرسة وأن ينتظر الأوامر الواردة من إدارة المدرسة في كيفية التصرف بعد ذلك حتى يتم انصراف بهدوء نظام إلى خارج المدرسة، وهذه المسؤوليات ليست قاصرة على معلم دون آخر بل يجب أن تشمل جميع المعلمين يتساوى في ذلك معلم العلوم ومعلم اللغات ومعلم الرياضيات.. إلخ التخصصات طالما حدثت الكارثة أثناء حصته داخل الفصل بين تلاميذه، فلا بد أن يتصرف من موقع المسؤولية، وإن كان هناك دور كبير ينتظر معلم التربية الرياضية في مثل هذه المواقف والذي يتولى مهمة الإشراف العام على انصراف التلاميذ من الفصول ولذا يجب أن يتلقى معلم التربية الرياضية دورات تدريبية تتعلق بأمور الدفاع المدني والإنقاذ والحريق بحيث يكون مؤهلاً لمواجهة مثل هذه الأمور وكيفية التصرف حيالها.

ويلاحظ أيضاً أن مسؤولية معلم المرحلة الابتدائية في مواجهة هذه الأمور أكثر تعقيداً من معلم المرحلتين الإعدادية والثانوية وذلك لصغر سن تلاميذ المرحلة الابتدائية وعدم

درايتهم بكيفية التصرف في مثل هذه المواقف بالإضافة إلى الآثار النفسية السيئة التي قد تترسب لديهم في حالة عدم معالجة الموقف بكل حكمة عند حدوث الكارثة وتأمين وجودهم وانصرافهم من المدرسة في هدوء وأمان.

إن دور المعلم كقائد لطلابه هو الذى يميزه عن دور غيره من القائمين بالعمل في مجالات أخرى غير التدريس، فالمعلم الجيد يشترط فيه أن يقوم بدور القائد الواعى الذى يستطيع أن يسبغ روحه وعقله وشخصيته على طلاب فصله الشيء الكثير مهما كانت المادة الدراسية التى يقوم بتدريسها.

المراجع

أولا المراجع العربية:

- 1 - على عبدربه جبر إسماعيل، تطوير إدارة التعليم الجامعى فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة دراسة نظرية وتطبيقه، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 2 - محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة مكتبة عين شمس 1995.
- 3 - محمد أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات منهج اقتصادى إدارى لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية، القاهرة مكتبة مدبولى، 1994.
- 4 - منى صلاح الدين شريف، التنبؤ بالمخاطر و الأزمات المحتملة، دراسة تطبيقية فى الصناعة المصرية، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث، مجلة وحدة بحوث الأزمات، لكلية التجارة، جامعة عين شمس 12 - 13 أكتوبر 1996.
- 5 - السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث (حلول عملية - أساليب وقائية) القاهرة، مركز القرار للاستشارات 1997.
- 6 - إيهان عبدالوهاب حجاج وآخرون، العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس 25 - 26 أكتوبر 1997.
- 7 - حامد عمار، من قضايا الأزمة التربوية، وجهة نظر، دراسات فى التربية (6)، القاهرة، مركز بن خلدون للدراسات الإنهاية، 1992.
- 8 - هنداوى محمد حافظ، إدارة الأزمة التعليمية، المفهوم والنظرية المؤتمر السنوى

الثانى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير ج 2، 22 - 24 يناير 1994.

9 - على وطفة، واقع الإصلاح التربوى القطرى واتجاهاته فى ضوء التحديات والتطلعات المستقبلية، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم 128، مارس 1999.

10 - حصة محمد صادق، أساليب إدارة بعض أزمات النظام التعليمى القطرى دراسة تحليلية نقدية، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع 104، ديسمبر 2001.

11 - حسين محمد محمد، تصور مستقبلى لدور تنظيمات المجتمع المدنى فى مواجهة الأزمات التربوية بمصر، المؤتمر السنوى السابع، إدارة الأزمة التعليمية فى مصر، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس 26 أكتوبر 2002.

12 - أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة 2004.

13 - بهاء الدين أحمد طه، تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى فى فلسطين، دكتوراه، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، 2005.

14 - عايدة سيد خطاب وآخرون، أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.

15 - محمد رشاد الحملاوى، منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات فى الصناعة المصرية، دراسة تطبيقية، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس 25 - 26 أكتوبر 1997.

16 - عطية حمد أفندى، اتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية 1994.

- 17 - محمد رشاد الحماوى، التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، القاهرة، مكتبة عين شمس 1995.
- 18 - أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربى 2002.
- 19 - فيليب كوميز، أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ترجمة أحمد خيرى كاظم، جابر عبد الحميد جابر، القاهرة، دار النهضة العربية، 1971.
- 20 - جمال محمود الخباز، الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية، دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع128، ج1 ديسمبر 2005.
- 21 - محمد على عاشور، درجة تصور رؤساء الأقسام لتوفار عناصر إدارة الأزمات في جامعة اليرموك، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية؛ ج3، ع1، ج1 يناير 2011.
- 22- أحمد إسماعيل حجى، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية القاهرة، دار النهضة 1994.
- 23- جلال الدين عبد الخالق، الملامح المعاصرة للموقف النظرى حتى طريقة العمل مع الحالات الفردية، الحدود والمعالجة، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.
- 24 - أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة 2002.
- 25 - كريمان فريد، تقويم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلد 15 ع 1، ابريل 1999.
- 26 - على الزامل وآخرون، الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مج8، ع3

سبتمبر 2007.

27 - عمر عبدالرحيم ربابعة، درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتهما كما يراها رؤساء الأقسام، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع105، ج2، ديسمبر 2012.

28 - محمد عبدالسميع عثمان، الآثار الاجتماعية والتربوية المترتبة على زلزال أكتوبر، ودور نسق التنظيمات الاجتماعية في مواجهتها، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع46 سبتمبر 1994.

29 - مريم أحمد المذكور، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة التربوية الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع100، ج1 مجلة 25 سبتمبر 2011.

30 - سامح عبدالمطلب عامر، دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث و الأزمات ودراسة ميدانية، على محافظة المنوفية، ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق فرع بنها، 1997.

31 - خالد قدرى السيد، الأزمات التنظيمية: المفاهيم والأسباب، المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث كلية التجارة، جامعة عين شمس 1997.

32 - خالد قدرى السيد، الأزمات التنظيمية (رؤية إدارية) المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1998.

33 - رضا عبد الحكيم رضوان، إدارة الأزمات في التشريع الإسلامى، مجلة الفيصل ع277، أكتوبر / نوفمبر 1999.

34 - عاصم الأعرجى، مأمون وقامة، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الإدارة العامة، مجلد 39 ع4 سنة 2000.

- 35 - موسى محمد دسوقي الحويصي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات سيناريو الموقف الإداري، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث كلية التجارة، جامعة عين شمس 1998.
- 36 - محمد صدام جبر، إدارة الأزمات، نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني، الإداري، ع76 سنة 1999.
- 37 - مدحت أبو النصر، مفهوم الأزمات، ومنظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ع28 أكتوبر 1999.
- 38 - سمير عبدالقادر خطاب، دور التربية في مواجهة الكوارث الطبيعية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع48، يناير 1995.
- 39 - محمد عماد إسماعيل، الأطفال مرآة المجتمع، الكويت، عالم المعرفة، ع99، مارس 1986.
- 40 - إبراهيم عصمت مطاوع، أصول التربية، القاهرة، دار المعارف سنة 1980.
- 41 - منير المرسي سرحان، في اجتماعات التربية، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1983.
- 42 - عرفات عبدالعزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1981.
- 43 - محمد عبدالعليم مرسى، المعلم والمناهج وطرق التدريس، الرياض، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع 1984.
- 44 - نازلى صالح، سعد ياسين، المدخل في التربية، القاهرة، الأنجلو المصرية 1973.
- 45 - صفاء محمود عبدالعزيز، فعالية استخدام المحاكاة في مواجهة الأزمات المدرسية مجلة كلية التربية بينها، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مجلد 214 ج57، ابريل 2004.
- 46 - على نصر محمد نصر الله، أسس تخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، منظمة العمل العربية 1994.

- 47 - عمر عبدالرحيم ربابعة، درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتهما كما يراها رؤساء الأقسام، المحلية التربوية الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع105، ج2، ديسمبر 2012.
- 48 - عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993.
- 49 - نجلاء عبدالحميد راتب، أزمة التعليم في مصر، دراسة سيكولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 1998.
- 50 - أحمد كامل الرشيدى، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، مكتبة كوميت، 2000.
- 51 - عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مؤسسة الأهرام، 1993.
- 52 - محمود أبوزيد إبراهيم، اتجاهات البحث التربوى في مجال إعداد وتدريب المعلم بمصر (الجمعية المصرية للتنمية والطفولة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم)، المؤتمر القومى لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته، ج3، القاهرة 19 - 24 / 10 / 1996.
- 53 - محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدهولى، 2004.
- 54 - عز الدين حسين الرزاق، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، عمان، دار الخوجا للنشر والتوزيع، 1995.
- 55 - إبراهيم الزهيرى، التخطيط الاستراتيجى لإدارة الأزمات التعليمية، ندوة الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات بالمدارس الحكومية، وزارة التربية والتعليم، عمان، 1 - 3 مارس 2004.
- 56 - عادل عبدالفتاح سلامة، إدارة الأزمات التعليمية، القاهرة موسوعة سفير لتربية الأبناء، شركة سفير 2002.

- 57 - سالم بن حمد العلوي، تجربة شرطة عمان السلطانية في إدارة الأزمات ندوة الأساليب الحديث لإدارة الأزمات بالمدارس الحكومية، وزارة التربية والتعليم عمان، 1-2 مارس 2004.
- 58 - محفظة بنت محمد الفزاوي، عرض نتائج دراسة ميدانية لتطوير إدارة الأزمات، ندوة الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات بالمدارس الحكومية، وزارة التربية والتعليم، عمان، 21-2 مارس 2004.
- 59 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة عمان، دار وائل للنشر، 1996.
- 60 - محمد أحمد النابلي، الصدمة النفسية، علم نفس الحروب والكوارث سلسلة الثقافة النفسية، بيروت دار النهضة العربية 1991.
- 61 - وصفى سليمان الهزايمة، تقويم قدرة مديري مدارس محافظة أريذ في التعامل مع الأزمات المدرسية، ماجستير، الجامعة الهاشمية الأردن، 2002.
- 62 - حنان دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي برمنجهام الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1988.
- 63 - فيدل كاسترو، أزمة العالم الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة دار المستقبل العربي، 1984.
- 64 - محمد حفنى خليفة، تصور لبرنامج مقترح لتنمية مفهوم الأزمة ومهارات إدارتها عند المعلم على مستوى الفصل والمدرسة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع68، ديسمبر 1997.
- 65 - محمد صبرى الحوث، حمدى حسن المحروفي، المعلم كمتخذ القرار في بعض المواقف الصفية واللاصفية، رابطة التربية الحديثة، مؤتمر نحو رؤية نقدية للفكر التربوي العربي ج2، القاهرة 4 - 6/7/1989.

- 66 - أندرو دى سيزلافى، مارك جى وراس، السلوك التنظيمى والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث 1991.
- 67 - أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1985م.
- 68 - أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، 1994م.
- 69 - أحمد رشيد: إدارة التنمية - تجارب عربية، مكتبة مدبولى، القاهرة، 1992م.
- 70 - أحمد محمد المصرى: الإدارة والمدير العصرى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.ت.
- 71 - السيد الشحات أحمد: الصراع القيمي لدى الشباب ومواجهته من منظور التربية الإسلامية، دار الفكر العربى، القاهرة، 1988م.
- 72 - جلال أمين: نحو تفسير جديد لأزمة الاقتصاد والمجتمع فى مصر، مكتبة مدبولى، القاهرة، 1989م.
- 73 - حسن أبشر الطيب: إدارة الكوارث، مطبعة ميدلايت، الجيزة، 1992م.
- 74 - حسين رمزى كاظم: الإدارة والمجتمع المصرى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1993م.
- 75 - زكى محمود هاشم: الإدارة العلمية، ط3 وكالة المطبوعات، الكويت، 1981م.
- 76 - سعيد إسماعيل على، محنة التعليم فى مصر، كتاب الأهالى، ع4، القاهرة، 1984م.
- 77 - سعيد إسماعيل على: إنهم يخربون التعليم، كتاب الأهالى، ع9، القاهرة، 1984م.
- 78 - سعيد إسماعيل على - زينب حسن حسن: دراسات فى اجتماعيات التربية، دار الثقافة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1992م.
- 79 - سعيد يس عامر: قضايا هامة فى إدارة التغيير، وايد سرفيس، القاهرة، 1991م.

- 80 - سعيد يس عامر - على محمد عبدالوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز التطوير الإداري، القاهرة، 1994م.
- 81 - نلوى شعراوى جمعة: المخاطر البيئية في مصر، الرؤية والسياسات، قسم النشر بالجامعة الأمريكية، القاهرة، 1995م.
- 82 - سيد محمود الهوارى، الإدارة - الأصول والأسس العلمية، مكتبة لبنان، بيروت، ط3، 1966م.
- 83 - ماذا يفعل المدير، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.
- 84 - صديق محمد عفيفى، مصطفى محمود أبو بكر: السلوك التنظيمى - مدخل متكامل - الفرد - الجماعة - المنظمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996م.
- 85 - عاطف محمد شحاتة: المشكلة والأزمة والاحتواء، رؤية اجتماعية - نقدية - لحالة المجتمع المصرى، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992م.
- 86 - على السلمى: الإدارة المصرية - رؤية جديدة الهيئة المصرية العامة للقاهرة، 1979م.
- 87 - الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب القاهرة، د.ت.
- 88 - محسن أحمد الخضيرى، إدارة التغيير - مدخل اقتصادى للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر فى المستقبل، الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993م.
- 89 - إدارة الأزمات منهج اقتصادى - إدارى لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدات الاقتصادية، مكتبة مدبولى، القاهرة، 1992م.
- 90 - محمد حلمى صديق: الدفاع المدنى - الاستراتيجية والمنهجية، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، د.ت.
- 91 - محمد رشاد الحملاوى: إدارة الأزمات - تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين

شمس، القاهرة، 1993م.

- 92 - مصطفى علوى: تعريف الأزمة الدولية والصراع العربى الإفريقى، أكاديمية ناصر للعلوم العسكرية، كلية الدفاع المدنى، دورة إدارة الأزمات رقم (1) د.ت.
- 93 - أحمد إبراهيم أحمد (2001): إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمى، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 94 - أحمد إبراهيم أحمد (2002): إدارة الأزمات التعليمية فى المدارس الأسباب والعلاج، دار الفكر العربى، القاهرة.
- 95 - أحمد أمين عامر (1996): القائد فى موقف الأزمة، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الأول، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 12 - 13 أكتوبر.
- 96 - أحمد محمد غنيم (2004): مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، المنصورة.
- 97 - جمال حواش (1999): سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، القاهرة.
- 98 - جمال طاهر أبو الفتوح (2001): أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات فى البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ع2، مج3، يوليو.
- 99 - خالد قدرى السيد (1998): الأزمات التنظيمية (رؤية إدارية)، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الثالث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 3 - 4 أكتوبر.
- 100 - ريم ميهوب سليمون (2001): الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

- 101 - سيد الهوارى (1998): الموجز في إدارة الأزمات: أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 102 - عباس رشدى العماوى (1993): إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة.
- 103 - عبدالعزيز أحمد محمد (2002): نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- 104 - محمد عبدالغنى حسن هلال (1996): مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- 105 - منى صلاح الدين (1997): إطار مقترح لسيناريو أزمة مستقبلية محتملة، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، الجزء الثالث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 25 - 26 أكتوبر.
- 106 - منى صلاح الدين شريف (1998): إدارة الأزمات.. الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، القاهرة.
- 107 - البزاز، حسن (2001)، إدارة الأزمة بين نقطتى الغليان والتحول، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 108 - الحربى، قاسم بين عائل (2008)، القيادة التربوية الحديثة، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 109 - الحوامدة، نضال (2003)، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة، المنظمة التعاونية الأردنية دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 1، 19.
- 110 - الحنضيرى، محسن أحمد (2003)، إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل

العربية.

- 111 - الخميسى، السيد سلامة (2002)، قراءات فى الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 112 - الدلمانى، زيد (2010)، إدارة الأزمات المدرسية فى مدارس التعليم العام بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، الكويت.
- 113 - الرازم، عز الدين (1995)، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات فى المؤسسات عمان، دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- 114 - السيد، رجب (2000)، دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات، القاهرة: مطبعة الإيمان.
- 115 - الشهرانى، سعد (2005)، إدارة عمليات الأزمة الأمنية، ط1، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 116 - الصيرفى، محمد (2008)، إدارة الأزمات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- 117 - الضحيان، عبدالرحمن (2001)، إدارة الأزمات والمفاوضات: المنظور الإسلامى والمعاصر والتجربة السعودية، المدينة المنورة: دار المآثر.
- 118 - العجمى، محمد حسنين (2008)، الإدارة والتخطيط التربوى النظرية التطبيق: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 119 - المسيلى، رجاء، وعبدالله، تيسير (2005)، قلق الأزمات التى تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. العدد 5.
- 120 - المهدي، سوزان، وهيبه، حسام (2002)، الممارسات السلوكية لمديرى المدارس فى التعامل مع الأزمات داخل المدرسة. مجلة كلية التربية (التربية وعلم النفس).

- 121 - الهزايمة، وصفى (2004)، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، أريد: عالم الكتاب الحديث.
- 122 - بطاح، أحمد (2006) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 123 - جاد الله، محمود (2008)، إدارة الأزمات: الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 124 - حمادات، محمد حسن (2007): الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 125 - حواش، جمال (2009)، سيناريو الأزمات والكوارث: تطبيقات عملية القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- 126 - عبد الحميد، رجب (2008) استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث القاهرة: دار أبوالمجد للطباعة.
- 127 - عثمان، فاروق السيد (2004)، التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- 128 - عليوة، السيد (2004)، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة: دار الأمين.
- 129 - مكاوي، حسن (2005)، الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 130 - هلال، محمد (1996)، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيرة عليها، ط2، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 131 - الأعرجي، عاصم (2005)، إدارة الأزمات في ظل العولمة، الإمارات العربية المتحدة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 10، العدد 3.

- 132 - افندى، عطية حسن (1994)، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية.
- 133 - الحملاوى، محمد رشاد (1995)، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط 2، القاهرة: دار أبوالمجد للطباعة.
- 134 - الخضري، محسن أحمد (1990) إدارة الأزمات القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 135 - خطاب، عائدة سيد (1992). أصول الإدارة، الاقهرة: مكتبة عين شمس.
- 136 - الرازم، عز الدين حسين (1995). التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط1، عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- 137 - رضوان، رضا (1999) إدارة الأزمات في التشريع الإسلامى، مجلة الفيصل، المجلد 24، الرياض.
- 138 - السيد، رجب (1995)، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، بورسعيد.
- 139 - السيد، رمزى (1996)، مركز إدارة الأزمات، مجلة الحرس الوطنى، العدد 171، الرياض.
- 140 - الشمرانى، سعيد صالح (2004) إدارة الأزمات ومواقفها مؤسسات التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- 141 - منصور، فاروق حلمى (1993) الأزمة ذات الطبيعة الدائرية (الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات). القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
- 142 - هلال، محمد عبدالغنى (1996)، مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، السويس، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 143 - عبدالوهاب كامل: مبادئ علم النفس بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة

- النهضة المصرية، 1999م.
- 144 - حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003م.
- 148 - محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمة، منهج اقتصاد إدارى لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولى، 1995م.
- 146 - موسى الخريطى: (دور الثقافة التنظيمية فى إدارة الأزمات سيناريو الموقف الإدارى، المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، 3 - 4 أكتوبر 1998.
- 147 - عباس رشدى العمارى: إدارة الأزمات فى عالم متغير، القاهرة، مؤسسة الأهرام للترجمة والنشر، 1993م.
- 148 - عبدالوهاب كامل: مبادئ علم النفس بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 184.
- 149 - حسين رمزى كاظم: الإدارة فى المجتمع المصرى، القاهرة، مطابع الهيئة العامة للكتاب، الأعمال الخاصة، مكتبة الأسرة، 2002.
- 150 - حسين أبو مايله: تصور مستقبلى لدور تنظيمات المجتمع المدنى فى مواجهة الأزمات التربوية بمصر، إدارة الأزمة التعليمية فى مصر المؤتمر السنوى السابع فى 26 أكتوبر 2002، كلية التجارة، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمة، 2002.
- 151 - أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمى، ط1، الإسكندرية، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 2002.
- 152 - صفاء محمود عبدالعزيز: فعالية استخدام المحاكاة فى مواجهة الأزمات المدرسية مجلة كلية التربية، بنها، جامعة الزقازيق، العدد (57) إبريل 2004.
- 153 - أمين هويدى: فن إدارة الأزمة العربية فى ظل النظام العالمى الحالى، المستقبل

العربي، ع(172)، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1993.

154 - منى صلاح الدين شريف: (التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة - دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات، كلية التجارة، عين شمس 12 - 13 أكتوبر، القاهرة، 1996.

155 - وزارة التربية والتعليم، ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم في مصر، سبتمبر 1979.

156 - أحمد فتحى سرور: استراتيجية تطوير التعليم في مصر، الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية، القاهرة، 1987.

157 - وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم - نظرة إلى المستقبل. مطابع روز اليوسف الجديدة، مصر 1992.

158 - المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا الدورة العشرين (1992 / 1993).

159 - حسن أحمد عيسى، وآخرون: تقرير عن حالة التعليم في عامين (94، 95 / 95، 96) المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى، قسم التقويم، القاهرة 1997.

160 - حامد عمار: مزيد من الإنفاق أو.. الأنباط، مجلة المعرفة، العدد (41)، شهرية عن وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، رمضان 1419هـ ديسمبر 1998.

161 - أميمة الدهان (إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك المجلد الخامس، العدد الرابع، 1989.

162 - جلال الدين عبدالحالى: الملامح المعاصرة للموقف النظرى فى طريقة العمل مع الحالات الفردية - خدمة الفرد، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1999.

163 - عبدالله عبدالرحمن البريدى، الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة فى إدارة الأزمات الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع 1420هـ - - 1999م.

- 164 - مدحت محم أبوالنصر، مفهوم الأزمات، منظور إدارى واجتماعى، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (14)، العدد (28)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001م.
- 165 - عاصم حسين الأعرجى: سرية أو علانية المعلومات في ظروف الأزمات، الإدارة العامة، المجلد (35)، العدد (2)، الرياض 1995.
- 166 - فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة فهد الوطنية، 1999.
- 167 - رمزية الغريب: التقويم والقياس النفسى والتربوى، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1996.
- 168 - ريم ميهوب سليمون: أخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة، ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة طنطا، 2001م.
- 169 - عبد الوهاب كامل: إدارة الأزمات المدرسية، المدخل السيكلوجى للمعلوماتى، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2003.
- 170 - جمال طاهر أبو الفتوح: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات بالبنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، ح(7)، مجلد (3) 2001.
- 171 - منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة، البيان للطباعة والنشر 1998.
- 172 - نعيم نصير: بناء الفريق دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توافر العمل كفريق، سيات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، الإدارة العامة، المجلد (31)، العدد (2).
- 173 - محمد عبدالغنى حسن هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- 1DaftRichard (2003): Management.6thEd.Thomson.U.S.A.
- 2- Edy.Linda & Wallender.Janis (2002): School Staff and Crisis: Care for The Caregiver.the Human Side of School Crises.American School Counselor Association.U.S.A.
- 3- Eder.Klaus (1993): The New Politics of Class.Social Movement and Cultural Dynamics in Advanced Societies.SAGE Publiction.London.
- 4- Flin.R (1996): Sitting in the Hot Seat.Leaders and Teams for Critical Incident Management.John Wiley and Sons.New York.
- 5- Johnstone William & Stepanovich.Paul (2001): Managing in A Crisi.Planning.Acting and Learning.American Society of Health System Pharmaeists.Vol. 58.P. 1245 – 1249.
- 6- Hart.P. (1997) Preparing Policy Makers for Crisis Management. The Role of simulation.Journal of Contingenies and Crisi Management.Vol. 5.No.4.
- 7- Zaraza.Ran (2001): Smallpox Crisi Management simulation The Creative Learning Exchange.Vol. 10. No. 4.Portland.
- 8- Ash. K.& Davis.M. R. (2009). E- learnings potential scrutinized in flu crisis.Education Week.28 (31).1.12 – 13.
- 9- Jaksec.C.M (2007).Toward Successful school crisis intervention: 9 key issues. CA: Corwin press.A SAGE Publications Company.

- 10- Kennedy.M. (2009) Rebounding from tragedy. American School & University.81 (9). 14 – 16.18 – 19.
- 11 – Beaudion.Tina (1998) (Planning for The worst) Management Review 77 (8). 7– 8.
- 12 – Greene. Kenyon (1982) The Adaptive Organization And Management of Crisis. New York: John Wiley & Sons.
- 13 – Milburn.Thomas and watman Kenneth. (1983). Organizational Crisis Part 1: Definition and conceptualization) Human Relations.36 (12).1141 – 1160.
- 14- Mitroff. 1.1: Pauchant.T. & Shrivatava.P.(1988).Conceptual and empirical issues in the Development of a general theory of crises Management. Technological forecasting and social change. 33.83 – 107.
- 15- Philips. Norman (1986). (Setting up A Crisis Recovery Plan). Journal os Business Strategy.6 (4).5 – 10.
- 16- Truitt.Richard and Keily.Batting (1989). On Crisis In Advance.Puble Relations Quarterly.34 (1) 7.
- 17- Tummala.Verona (1997) (Practices.Barreers and Benefits of Using Risk Management Approaches In Selected Hong Kong Industries). International Journal of Project Management. 15 (5). 301.
- 18- Gilliam.J.E: Crisis Management For Students With Emotional Behavioral Problems. Intervention In School & Clinic Vol (28).No

(24).1993.PP 224 – 236.

19- Tramonte: M . R: School Psychology in the New Millennium
Constructing and Implementing a Blue Print for Intervention in Crisis
Involving Disasters & Violence Paper Presented at the Annual Con-
vention of the National Association of School.Las Vegas.1999.P.1.

20- Lichtenstein.R.& others: School Crisis Response: Expecting the
Unexpected. Journal Education Leadership.Vol (52).No (3).1994.PP
79 – 83.

21- Thompson Rosemary.(Strategies for Crisis Management In
School) NASSP Bullet in.Vol (73).No (5) 1990.

22- Hoggen.Donovan.(the Place Crisis Intervention Model:
Motional First – Aid) Alberta.Canada.1995.

23- Little john.Robert.F: (Crisis Management:
Ateam Approach.First ed.New York.AMA.1983.p.8.

24- Brock.Strphen E.and Others.Preparing for Crisis in the
School: A Manual For Building School Crisis Response teams.Bran-
don: Clinical Psychology Publishing Com.1996.P. 24.

25- Phelps.Narman: Stting up A Crisis Recovery Plan.Journal of
Busines Strategy.Vol (6).N (4).1986.

26- Edy.Linda & Wallender.Janis: School Staff and Crisis: Car
for the caregiver.the Human Side of School Crisis.American Sschool
Counselor Association.U.S.A.2002.

- 27- Evely. George: Crisis Management Briefings (CMB) Large Group Crisis Intervention in Response Terrorism. Disaster. and violence. International Journal of Emergency Mental Helth. Vol (2). No (5). 2000.
- 28- Steve. Albrecht. (Crisis Management for corporate Self Defense).
Amae. New York. 1997.
- 29- Rosen. A: Crisis Management in the Community Tim McCartney. Snape. Mountaineer. Quoted in the Weekend Australian. 1996.
- 30- Muro. J & Kattman. T: Guidance and Counseling in the Elementary and Middle School: A practical Approach WCB Brown & Bench Mark Publishers. Madison. Iowa. 1995.
- 31- Person. Chirstien & Mitroff Ian. L (From Crisis Prone to Crisis Prepared A farme Work for Crisis Management Academy of Management Executive Vol (7). No (1). 1993.
- 32- Augustin. Norman R. (Managing the Crisis you Tried to Prevent Harvard Business Review. Vol (37). No (6). Nov - Dec. 1995. PP. 147 - 158.
- 33- Christen Pearson (Reforming Crisis Management A Cademy of Management Review. No (12). 1998. P61.
- 34 -Massey. M.S. (Early Childhood volence Prevention. Clearing House on Elementary and Early childhood Education. Champaign.

il.1998.

35- Daft.Richard: Management. 6th ED.Thomson.U.S.A 2003.

36- Johnstone William & tepanovich.Paul: Managing in A Crisis
Planning, Acting & Learning American Society of Health System
Pharmacists.Vol (58) 1245 – 1249.

37 – Poland.S. School Crisis Teams In A. Goldistem and j.Conoly
School violence Intervention: Apractical Hand book.Guilford Press.
New York.1997.

فهرس المحتويات

7	إهداء
9	تقديم
11	الفصل الأول
13	الأزمات
13	(مفهومها - ماهيتها - أسبابها)
13	مقدمة
14	أولاً: مفهوم الأزمة
19	ثانياً: ماهية الأزمة
19	ثالثاً: الأسباب المختلفة لنشوء الأزمات
22	رابعاً: اعتبارات نشوء الأزمة
27	خامساً: كيفية حدوث الأزمة
27	سادساً: أسباب الأزمة
37	الفصل الثاني
39	خصائص وسمات الأزمات
39	مقدمة
40	أولاً خصائص الأزمة:

46	ثانياً: سمات الأزمات
47	ثالثاً: ملامح الأزمات
48	رابعاً: شروط وأركان الأزمات
49	خامساً: مراحل الأزمة
50	سادساً: نظرية الأزمة
52	سابعاً: أبعاد الأزمة
57	الفصل الثالث
59	تصنيف الأزمات
59	مقدمة
60	أولاً: أسس تقسيم الأزمات
61	1 - أزمات على المستوى القومى الكلى
61	2 - الأزمات على المستوى الجزئى
67	ثانياً: تصنيف الأزمات
70	ثالثاً: أنماط وأنواع الأزمات
72	رابعاً: أطراف الأزمة
73	خامساً: التغيرات التى تطرأ على الأفراد المعرضين للأزمة
75	الفصل الرابع
77	مراحل وطرق التعامل مع الأزمات
77	مقدمة
78	أولاً: مراحل التعامل مع الأزمات

- 82 ثانياً: طرق التعامل مع الأزمات
- 83 ثالثاً: مبادئ أساسية في مواجهة الأزمات
- 85 رابعاً: المتطلبات التنظيمية للتدخل في الأزمات
- 86 خامساً: تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة
- 88 سادساً: العوامل التي تؤثر في مواجهة الأزمة
- 90 سابعاً: الأسلوب الإداري العلمي لمواجهة الأزمات
- 93 الفصل الخامس
- 95 إدارة الأزمات
- 95 مقدمة
- 97 أولاً: مفهوم إدارة الأزمات
- 101 ثانياً: مفهوم الأزمة الإدارية
- 103 ثالثاً: نشأة وتطور إدارة الأزمات
- 104 رابعاً: أهداف إدارة الأزمات
- 105 خامساً: خصائص الأزمة الإدارية
- 107 سادساً: متطلبات إدارة الأزمة
- 109 سابعاً: مراحل إدارة الأزمة
- 118 ثامناً: فريق إدارة الأزمات
- 121 تاسعاً: تشكيل فريق إدارة الأزمات
- 122 عاشراً: عوامل ومقومات نجاح عملية إدارة الأزمات
- 123 الحادى عشر: معوقات نجاح إدارة الأزمات

125	الفصل السادس
127	الأزمات التعليمية
127	مقدمة
128	أولاً: مفهوم الأزمة التربوية (التعليمية)
130	ثانياً: أزمة الإدارة التعليمية
131	ثالثاً: أصول وجذور الأزمة التعليمية
133	رابعاً: أسباب الأزمة التعليمية
138	خامساً: أنواع الأزمات التعليمية (المدرسية)
139	سادساً: نماذج لبعض الأزمات المدرسية
145	الفصل السابع
147	إدارة المعلم للأزمة
147	مقدمة
147	أولاً: أسباب الأزمات التي تواجه المعلم
150	ثانياً: خصائص الأزمات التي يواجهها المعلم
151	ثالثاً: أنواع الأزمات التي تواجه المعلم
152	رابعاً: عناصر الأزمة التي تواجه المعلم
152	خامساً: مبادئ إدارة المعلم للأزمة
153	سادساً: شروط إدارة المعلم للأزمة
154	سابعاً: خطوات إدارة المعلم للأزمة
154	ثامناً: طرق إدارة الأزمات

156	تاسعاً متطلبات إدارة المعلم للأزمة
158	عاشراً: مواجهة الأزمة التعليمية
159	الحادى عشر: التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية
161	الثانى عشر العوامل المؤثرة فى إدارة المعلم للأزمة
163	الثالث عشر: نتائج الأزمة على المعلم والأطراف الأخرى
164	الرابع عشر: ما بعد الأزمة
167	الفصل الثامن
169	الاتجاهات العالمية والعربية للأزمات التعليمية
169	مقدمة
170	أولاً: الاتجاهات العالمية لملاح الأزمات التعليمية
177	ثانياً: الأزمة التعليمية فى مصر
183	الفصل التاسع
185	الكوارث
185	مقدمة
186	أولاً: مفهوم الكارثة
187	ثانياً: أنواع الكوارث
188	ثالثاً: الآثار المترتبة على الكوارث
189	رابعاً: الفرق بين الأزمة والكارثة
193	شكل يوضح مراحل الأزمة
196	خامساً: رؤية نقدية فى حالات الكوارث والأزمات

- 198 سادساً: التدخل المهني في حالات الكوارث والأزمات
- 199 سابعاً: أهداف التدخل في حالات الأزمات والكوارث
- 203 ثامناً: العلاقة المهنية في التدخل في حالات الأزمات والكوارث
- 205 تاسعاً: دور بعض المؤسسات التربوية في مواجهة الكوارث الطبيعية
- 211 المراجع
- 211 أولاً المراجع العربية:
- 227 ثانياً: المراجع الأجنبية: