

## الإطار النظري

### الفصل الأول

#### طبيعة ومقومات الأزمات المدرسية

##### مقدمة :

- ١ - مفهوم الأزمة المدرسية وخصائصها .
- ٢ - الأسباب الأساسية للأزمات المدرسية .
- ٣ - أبعاد الأزمة المدرسية .
- ٤ - المقومات الأساسية لإدارة الأزمات المدرسية .

## مقدمة:

تستدعى متغيرات العصر وإيقاعها السريع وتتابعاتها المتسارعة الاستشعار بالأزمات، والتنبؤ بها قبل وقوعها ، ورصدها ومعرفة عناصرها. لإعداد سيناريو التعامل معها وهذا الاستشعار والتنبؤ مهم جدا للتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل هادئ وعاقل، ويضع أمام الإدارى بدائل وخيارات عديدة لقراراته .

وتعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية مدرسة، فلا توجد مدرسة - بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التى تؤديها- بعيدة عن الأزمات، وإن لم تكن الآن فى أزمة فهى فى مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، وعليها أن تستعد لمواجهةها عندما تظهر فى أى وقت، وتقع على عاتق المدرسة العديد من المسئوليات فى العصر الحالى فيما يتعلق بالأزمات وكيفية العمل على الحد منها، والتخفيف من آثارها السلبية .

ولهذا تتمكن المدرسة من خلال إدارة الأزمة المحافظة على البيئة الآمنة للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ومقابلة الحاجات الخاصة بالطلاب بالعمل مع الأهالى، وأولياء الأمور، وأعضاء هيئة المدرسة، والمجتمع، والمتخصصين، والاتصال بالأعضاء والطلاب، من خلال طرق عملية، وأكثر فاعلية للاستمرار بالعمليات الفعالة، والخروج من الروتين الموجود، والقوانين والأنظمة، لإيجاد خطة موحدة وقابلة للتنبؤ، للعمل من قبل المدرسة فى أحداث الأزمة<sup>(١)</sup>.

وتتطلب إدارة الأزمة اختيار أولئك الذين لديهم القدرة على توظيف علمهم وخبراتهم فى الواقع، أى إلى تنظيم القوى المواجهة للأزمة (الفريق) بهدف حشد كل الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئتها معنوياً بشكل يعطيها القوة فى مواجهة الأزمة، ويتوقف نجاح التنظيم الجيد للقوة والإمكانيات المتاحة أثناء مواجهة الأزمة على التعامل مع الرغبات والاستعدادات، وحب المشاركة، وليس على الأوامر والإجبار والضغوط، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الزمانية والمكانية التى يمكن أن تساعد فى إضافة القوة المناسبة عند المواجهة، كما يتوقف نجاح التنظيم فى مواجهة الأزمة وإدارتها على التدريب المستمر وسرعة الاتصال<sup>(٢)</sup>.

كما تتطلب عملية إدارة الأزمة توافر خطة محكمة لإدارة الأزمة، مع ضرورة أن تشمل تلك الخطة على تحديد للأساليب التى يمكن اللجوء إليها لمعالجة استخدام الطلاب للعديد من الأسلحة والأدوات التى ترعب الطلاب وتؤدى إلى حدوث كارثة فى المدرسة، ولهذا يمكن القول بأنه ليس المحك فى تلك الخطة أن يتم مواجهة الأزمة، ولكن من الأفضل أن تتعلق تلك الخطة بمدى استعداد

(١) Lieberth, j. (1999): outlook 2000, journal of school planning& crisis Management, vol.38, pp. 16,18.

(٢) - هلال، محمد عبد الغنى (١٩٩٦): مهارات إدارة الأزمات - الأزمة بين الوقاية والسيطرة عليها، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ص ٨٢ - ٨٣ .

وقدرة المدرسة على الاستجابة للأزمة وقت حدوثها، ولذلك فإن المدرسة التي تفشل في وضع خطة جيدة لإدارة الأزمة لن تتمكن من الاعتناء بالطلاب الذين ينضمون إليها<sup>(١)</sup>.

#### - مفهوم الأزمة المدرسية :

يمكن تعريف الأزمة على أنها حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية ، حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية ، والأموال ، والموارد ، والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة ، وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة ويكون هناك درجة من المجهول تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلاً ، وتجعل متخذ القرار في حيرة من أى قرار يتخذه ، وتتفاقم الأزمة في حالة كون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها ، وتزايد ضغط الوقت لدى المشاركين فيها وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الأزمة تكون في معظمها سلبية إلا أنها لا شك تتطوى في طياتها على آثار إيجابية.

وتعلق مورفي نورا Murph, Noura على مفهوم الأزمة قائلة بأن لفظ "الأزمة" يقابله في اللغة الصينية مفهومان هما الخطر ونقطة التحول؛ بمعنى أن الأزمة تشتمل على محورين مهمين هما: محور الخطر الناتج عن الأزمة ، ومحور اتخاذ الأزمة كنقطة انطلاق للتطوير والتحسين المستمر لعمليات التخطيط للأزمة ومواجهتها ، وتضيف قائلة بأنه لا يمكن الجمع بين المحورين دون العمل على إدارة الأزمة من خلال خطة متكاملة شاملة تضم كافة الفعاليات التي يمكن من خلالها التعامل مع الأزمة وإدارتها<sup>(٢)</sup>.

ولهذا فتعرف الأزمة بأنها لحظة حرجية وحاسمة يصاب بها الفرد، مكونة بذلك صعوبة حادة في التصرف ، وتجعله في حيرة بالغة ، وغير قادر على اتخاذ قرار صحيح ، ومما يسبب له قصورا في المعرفة ، واختلاط الأسباب بالنتائج يزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها<sup>(٣)</sup> .

وهناك من يراها على أنها توقيت حاسم في حياة المستهدفين بها سواء أكانوا أفراداً أم جماعات أم منظمة ، فتفقد الأساليب والمعايير المعمول بها قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل، ويؤدي تتابع الأحداث إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد الفرد أو صانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور<sup>(٤)</sup>.

كما تعرف الأزمة بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في

<sup>(١)</sup> Murphy, N (2001): when the worst happens: A crisis plan for your school, momentum (Washington D. C.) vol. 30, No. 3, p46.

<sup>(٢)</sup> Murphy, N., (2001): when the worst happens a crisis plan for your school, op. Cit, p.53

<sup>(٣)</sup> أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠١): إدارة الأزمة التعليمية : منظور عالمي، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع ص ٣٩-٤٠ .

<sup>(٤)</sup> هلال ، محمد عبد الغنى (٢٠٠١): التدريب - الأسس والمبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ص ٩ .

المدرسة ، مما يضعف المركز التنافسي لها ، ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما فوريا ، وبذلك يمكن وصف أى حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذى يتركه هذا الحدث فى سير العمل الاعتيادى للمدرسة<sup>(١)</sup> أى أنها حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده .

كما تعرف بأنها لحظة حادة مفزعة شديدة الألم محيرة فى ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهول ويهدد الكيان.

وتعرف الأزمة أيضاً بأنها خلل ناتج عن أحداث تدمير قد تكون بفعل الطبيعة أو بفعل البشر بما يصيب المجتمع بأضرار جسيمة "مادية - معنوية" ويؤدى ذلك إلى ضرورة تدخل الحكومة لاحتواء آثار وأضرار هذه الأزمة ومعالجتها جذريا<sup>(٢)</sup> .

وتعرف الأزمة crisis بأنها "الحادثة المفاجئة التى تتطلب من الفرد القيام باستجابات فورية نحوها والتى قد تؤدى بالفرد إلى مكابدة بعض المشكلات النفسية والصحية بعد حدوثها مثل الكوارث الطبيعية"<sup>(٣)</sup>

ويعرفها آل سعود<sup>(٤)</sup> بأنها "حدث أو موقف مفاجئ يشكل تهديداً : أساسياً للكيان الإدارى ويتطلب اتخاذ قرار فى فترة وجيزة للغاية" .

ويرى Allen et la<sup>(٥)</sup> أن الأزمة عبارة عن المواقف التى تسهم فى خلق نوع من القلق وعدم التنظيم، والذى يظهر معه دائماً عدم قدرة الأفراد على التكيف مع ذلك الموقف من خلال الاعتماد على الطرق التقليدية لحل المشكلات" .

والأزمة أيضا هى حالة تمثل وضعا ثنائيا باعتبارها فرصة للمدرسة لتحقيق أهدافها الحالية ، وكذلك تهديد يقع عبئه على المدرسة مما يؤدى الى منعها من إمكانية تحقيق أهدافها ، أو إضعاف قدرتها على تحقيق تلك الأهداف<sup>(٦)</sup>.

---

(١) الهوارى ، سيد (١٩٩٨): الموجز فى إدارة الأزمات ، أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص ٤٤ .

(٢) المفرج، بدرية (٢٠٠٢) : تعرف حجم ظاهرة التسرب فى الصفوف النهائية من مراحل التعليم العام فى دولة الكويت فى الفترة من ١٩٩٦ - ١٩٩٧ حتى ٢٠٠٠ - ٢٠٠١ "دراسة وثائقية إحصائية وميدانية" وزارة التربية ، الكويت ، ص ٩٤

(٣) حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧) : ثورة إعادة الهندسة - مدخل جديد لمنظومة التعليم ، مرجع سابق ، ص ٤١٤ .

(٤) آل سعود، خالد بن عبد الله (٢٠٠٦): اتخاذ القرارات فى ظروف الأزمات ، مرجع سابق، ص ٧١.

(٥) Allen et la, (2003): Strengthening Rural School: Training Paraprofessionals in Crisis Prevention and intervention, A Presented at the Annual Conference of the American Council on Rural Special Education, Salt Lake City, March 20-22, pp.258-265.

(٦) أبو الفتوح ، جمال طاهر(٢٠٠١) : أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نظام إدارة الأزمات فى البنوك التجارية السعودية مرجع سابق ص ٥٢ .

ومن هنا فالأزمة هي نقطة تحول فجائي في سير الأحداث تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ويمكن تحديد خصائصها على النحو التالي:

- **المفاجأة العنيفة** عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها.

- **التعقد والتشابك والتعدد** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المتعلقة بها.

- **وجود نوع من الضبابية** يمنع الرؤية بشكل واضح ، يتمثل في نقص المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد أى الاتجاهات يجب أن يسلك.

- **تؤدي إلى إيجاد مشكلات جديدة** لا تمتلك المدرسة الخبرة الكافية لمواجهتها .

وبالرغم من أن الأزمات تأتي في أشكال عديدة وبغض النظر عن المجال إلا أنها تشترك دائماً في أربعة ملامح رئيسية هي<sup>(١)</sup>:

- **عدم التأكد ( الشك )** : ينتج عدم التأكد عن البداية السريعة للأزمة ، والتعقد الدائم وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تشكلها ، وهناك العديد من المصادر التي تؤدي إلى عدم التأكد ، فالمشكلة ومداها ربما تكون مجهولة أو لا يمكن معرفتها في وقت الحدث .

- **البداية السريعة** : تستغرق الأزمة وقتاً طويلاً في التكوين ، إلا أن المرحلة التي عندها يكون هناك إجماع على وجود أزمة هي مرحلة تتميز بالنمو السريع للأحداث .

- **خسائر حادة مدركة** : من الواضح أن هناك شيئاً ما ذا قيمة مفقودة أو سوف يتم فقده نتيجة الأزمة، والاستجابة هي منع أو خفض العواقب السلبية والأحداث المفاجئة التي من الصعب التأثير عليها

- **نقص القدرة على السيطرة** : يعد العمل الفعال أمراً صعباً ، والخسائر لا يمكن تغييرها ، وإلى حد ما لا يمكن منعها ، وعلى الرغم من أن أحداث الأزمة لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل ، إلا إنه يمكن التأثير عليها بشكل جزئي ، وهناك مجموعة من الأعمال المتخذة لبذل سيطرة على أحداث الأزمة ، من أجل تقليل الخسائر .

ومما سبق يتضح لنا أن الأزمة عبارة عن حدث أو مجموعة من الأحداث السلبية وغير المتوقعة تؤثر تأثيراً كبيراً على المدرسة بكل جوانبها وسياساتها وطلابها ومدرسيها ومديريها ، الأمر الذي يجعل من الأزمة تهديداً لاسم وسمعة المدرسة ، وتعتمد قدرة المدرسة على التحكم في مصائر وأقدار الأزمة على الأسلوب الذي يتم به إدارة الأزمة ، ولهذا فإن الأسلوب الذي تنتهجه إدارة المدرسة في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء حدوثها يتوقف عليه معاناة المدرسة من الأزمة أو اتخاذ الأزمة نقطة انطلاق وعبور نحو تحقيق الأهداف العامة للمدرسة .

---

(١) الهدمي، ماجد سلام، وآخرون (٢٠٠٧) : مبادئ إدارة الأزمات "الإستراتيجية والحلول" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٠.

ولهذا فإن تحقيق التوازن بين فعالية إدارة الأزمة في المدرسة وامتلاك مديري المدارس القدرة على التعبير عن الأزمة والتواصل مع أطراف العمل أثناء الأزمة يعتبر من أهم الأساليب التي يتم من خلالها التأكد من قدرة المدرسة على تكملة مهامها في المستقبل، ومن هذا فإن المدير الناجح هو الذى يتمكن من تحقيق التوازن بين هذين الأمرين ، رغبة منه فى قيادة المدرسة نحو التغلب على الأزمة ومراحلها ، مما يكون دليلا على امتلاك هذا المدير الآليات التي يتمكن من خلالها من تحديد مكونات ومتطلبات الأزمة ، والسبل التي ستسلكها المدرسة للتغلب على الأزمة .

#### - مفهوم إدارة الأزمة المدرسية:

تعد عملية إدارة الأزمة من أهم المتطلبات الحديثة والمتجددة للمجتمع المدرسى ، وذلك لما تمد به المدرسة من القدرة على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها والتعامل معها حال حدوثها، من حيث إن إدارة الأزمة المدرسية تتم عن طريق وضع خطة محكمة متواصلة ولا تقف عند حد معين ومرحلة محددة ، ويتم فى تلك الخطة مراجعة وتحليل مراحل إدارة الأزمة ، ويجب أن يتم العمل على تطوير وتحديث تلك الخطة باستمرار من حيث البحث عن كيفية الاستفادة من الخبرات التي تكتسبها الإدارة المدرسية من التعرض للمواقف المشابهة للأزمة ، ومحاولة استغلال تلك الخبرات فى الاستعداد والتجهيز للأزمة قبل وقوعها ، والانطلاق من الأزمة الحالية نحو وضع خطة جديدة للاستعدادات لمراحل ما قبل حدوث الأزمة. ولهذا فإن خطة إدارة الأزمات المدرسية تعد من أهم العوامل التي تساعد الإدارة المدرسية على امتلاك الآليات والأدوات التي تمكنها من توفير المناخ المدرسى الخالى من الأزمات ، وتزويد المدرسة بالاستعداد للتعامل الهادى والعقلانى مع الأزمات وقت حدوثها، والتعقل فى ردود الفعل لاستجابات لموقف الأزمة، والذي يعد عاملاً مهماً من عوامل إدارة الأزمات والمخاطر المدرسية<sup>(١)</sup>.

ومن هنا فتستخدم خطة إدارة الأزمة كنظام للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو نظام يطبق للتعامل مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم فى النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها التدميرية .

وتعرف إدارة الأزمات بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم فى الأزمة المتوقعة ، والقضاء عليها ، أو تغيير مسارها لصالح المدرسة<sup>(٢)</sup>.

(١) Adams, et al, (2006): an Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications, Doctoral Forum National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student Research Vol. 1 No. 1, p. 2.

(٢) أحمد ، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢) : "إدارة الأزمات التعليمية فى المدارس الأسباب والعلاج " مرجع سابق ص ٢٦٨ .

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها: " استخدام العمليات والإجراءات العلمية الإدارية للتعامل مع الأزمة ، من أجل تجنب وقوعها ، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها ، بهدف التحكم فى النتائج، والحد من المخاطر والآثار السلبية المترتبة عليها"<sup>(١)</sup> .

عرفها عثمان<sup>(٢)</sup> بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة ، عن طريق الاستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية بما يحقق أقل قدر من الضرر للمدرسة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، و محاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.

عرفها دهيش والشلال و رضوان<sup>(٣)</sup> بأنها : "عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ، وبما تحقق أقل قدر ممكن من الأضرار مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت وبأقل تكلفة. "

تعرفها فرج<sup>(٤)</sup>: بأنها " قدرة مديري مدارس التعليم الثانوى العام على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة ، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إدارى يحتوى على العديد من المهارات ، للسيطرة على المواقف المفاجئة التى تمر على المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها " .

وتعرفها الدراسة إجرائيا بأنها : العمليات الإدارية التى يقوم بها مدير المدرسة بحيث تسهم فى العمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية من خلال التخطيط وجمع المعلومات وتكوين فريق العمل واتخاذ القرارات.

### الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى :

نجد فى الوقت الحاضر أن المجتمع المدرسى قد تزايد فيه الحديث عن مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالأزمة والتي تتشابه معها إلى حد بعيد ، ومن أهم تلك المفاهيم الأزمة والمأساة والكارثة فبجانب الكوارث الطبيعية من زلازل وحرائق هناك العديد من الأزمات التى تحدث داخل المدارس

(١) ماهر أحمد حسن (٢٠٠٨) : التخطيط الإستراتيجى كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية فى جمهورية مصر العربية ، مرجع سابق ، ص ٣١٢.

(٢) عثمان، فاروق (٢٠٠٤) : التفاوض وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع ص ٢٣٤.

(٣) دهيش، خالد وآخرون (٢٠٠٩) : الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشد ص ٢٦٤.

(٤) فرج ، شدي بنت إبراهيم (٢٠٠٦) ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية، مرجع سابق، ص ١٥٨.

حالياً، ومن أهمها: أزمة العنف، وأزمة الموت المفاجيء نتيجة للانتحار، وأزمة المشاغبة والعصابات، وأزمات الصراع والمشاجرات، وقد تصل في بعض الأحيان إلى حدوث أزمات الاختطاف والاعتصاب، وقد تتصرف إدارة المدرسة حيال تلك الأزمات والكوارث برد فعل متهور إذا لم تكن تتوافر لها الحنكة والخبرة والخطّة التي تمكنها من التعامل العقلاني مع تلك الأزمات ، وفي الوقت نفسه يتصرف الطلاب حيال تلك الأزمات برد فعل قد يكون أكثر خطورة من الأزمة ذاتها ، وعموماً فإن الأزمات قد تخلق في الطلاب دوافع وميولاً نحو العنف والإجرام، مما يلزم على الإدارة المدرسية ضرورة العمل على امتلاك خطة محكمة للتعامل مع الأزمات والكوارث ، بحيث تشمل تلك الخطة على العديد من الفعاليات التي يتم فيها تدريب الطلاب على كيفية التصرف في الأزمات وقت حدوثها ، وعدم التصرف بسلوكيات قد تكون أكثر خطورة من الأزمة ذاتها<sup>(١)</sup> .

وتتفق الأزمة والكارثة في أنهما موقفان مفاجئان، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة ، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية ، وفي بعض الحالات قد تكون أيضاً نتيجة تفاقم مشكلة معينة ، وإضافة إلى خسائرها الفادحة فقد تتسبب في تدهور البيئة ، وأحياناً في تدميرها ، نتيجة عدم إمكان السيطرة عليها ، بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى اتخاذ القرارات وإجراءات سريعة وحاسمة في أسرع وقت ، رغم عدم توافر المعلومات المطلوبة<sup>(٢)</sup>.

أما المشكلة: تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها<sup>(٣)</sup>.

---

(١) California university. (2002): School – Based crisis Intervention: A center Quick Training Aid. Center for Mental Health in School, Los Angeles, p5.

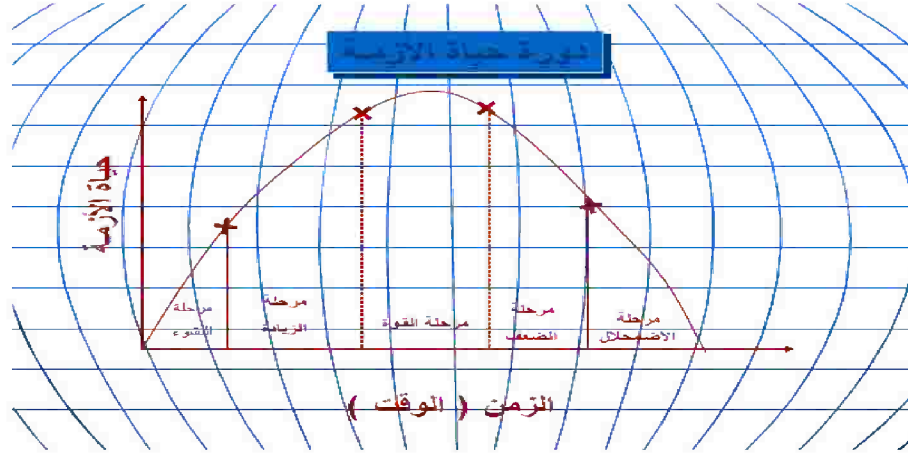
(٢) سليمان، ريم ميهوب (٢٠٠١): الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية "دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة" مرجع سابق ص ١٥

(٣) هلال، محمد عبد الغنى (٢٠٠٤): مهارات إدارة الأزمات ،الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ص ١٦٩ .

## دورة حياة الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها مثل أي كائن حي وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها ، لذلك فإن الأزمة تمر بخمس مراحل خلال دورة حياتها على النحو التالي.

ويرى الشعلان<sup>(١)</sup> أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطو الأزمة هي:



المصدر: (الخصيري، 2003)

### شكل رقم (١)

#### ١- مرحلة الميلاد :

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار للأزمة، وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب . والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم ، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، ويكون محور هذا التعامل هو "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو ، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف .

#### ٢ - مرحلة النمو والإتساع:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد وتدخل في مرحلة النمو والإتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات: مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من

<sup>(١)</sup> الشعلان، فهد(٢٠٠٢) : إدارة الأزمات:الأسس - المراحل- الآليات،الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص ٦١-٦٢.

ذات الأزمة تكونت معها فى مرحلة الميلاد , مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها أضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش. وفى تلك المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغوط مباشرة قد تسببها الأزمة، وفى هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها.

### ٣ - مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة ، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة ، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإدارى على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها ، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها . وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذى يعمل فيه ، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمى تنفقت الأزمة عنده ، وتنتهى باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر

### ٤- مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذى تم اتخاذه والذى يفقدها جزءاً مهماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى ، عندما يفشل الصدام فى تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات فى هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة .

### ٥- مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهى الاهتمام بها والحديث عنها ، إلا إنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافى ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

### ملامح الأزمة :

تأتى الأزمات المدرسية فى أشكال عديدة وبغض النظر عن المجال فالأزمات تشترك دائماً فى أربعة ملامح

هى:

١- **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 ومداها ومدتها ربما تكون مجهولة، أو لا يمكن معرفتها فى وقت الحدث.

٢- **البداية السريعة :** تستغرق الأزمة وقتاً طويلاً فى التكوين، إلا أن المرحلة التى عندها يكون هناك إجماع على وجود أزمة هى مرحلة تتميز بالنمو السريع للأحداث.

٣ - **خسائر حادة مدركة :** من الواضح أن هناك شيئاً ذا قيمة مفقودة، أو سوف يتم فقده نتيجة الأزمة، والاستجابة هى منع أو خفض العواقب السلبية، والأحداث المفاجئة التى من الصعب التأثير عليها.

٤- **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<sup>(١)</sup>.

#### - خصائص الأزمات المدرسية .

من خلال العرض السابق لمفهوم الأزمة ، والتمييز بينها وبين المفاهيم المرتبطة بها ، يمكن استنتاج أهم خصائص الأزمة على النحو التالي :

١- **غير متوقعة :** فهي تفاجيء كل العاملين بالمدرسة وتؤدي إلى صدمة وتوتر ، الأمر الذي يضعف من إمكانية الفعل السريع لمجابهتها .

٢- **مهددة :** الأزمة تهدد استقرار المدرسة وتضعها في مواطن الخطر .

٣- **التعقيد والتشابك :** فالأزمة تتسم بالتعقيد ، والتداخل في عناصرها وأسبابها ، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة .

٤- **التوتر والاضطراب :** ينشأ عن الأزمة قلق وتوتر واضطراب يشكل مزيداً من الضغط ، وتؤدي إلى تضارب قرارات الإدارة المدرسية وتعارضها<sup>(٢)</sup> .

٥- **نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار :** ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أى الاتجاهات يسلك ، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها<sup>(٣)</sup> .

٦- **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة :** فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع - وربما حاد - الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحياناً القدرة على السيطرة على الموقف واستيعابه جيداً ، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط .

٧- **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة :** وتطورها، وتعارض مصالحها ، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته ، وبعض هذه الصعوبات إدارية ، أو مادية، أو بشرية ، أو سياسية ، أو بيئية ، أو غيرها<sup>(٤)</sup> .

---

(١) Eby, Linda & Wall ender, Janis (2002) : School Staff and Crisis: ١١ Care for The Caregiver, the Human Side of School Crisis, American School Counselor Association, U.S.A

(٢) مصطفى، يوسف (٢٠٠٥): الإدارة التربوية مداخل جديدة ..... لعالم جديد ، دار الفكر العربي، مصر، ص ٤٧٨ - ٤٧٩

(٣) أبو خليل، محمد إبراهيم (٢٠٠١) : موقف مديري المدارس من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها ، مرجع سابق ص ٦٩ .

(٤) العسيلي، رجاء وعبد الله ، تيسير (٢٠٠٥) : قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد : ٥ ، غزة ص ١٠ - ٥١ .

مما سبق عرضه ترى الدراسة أن أهم خصائص الأزمات المدرسية ، المفاجأة والتهديد وتسارع الأحداث ، والغموض وقلة المعلومات ، وجميعها تتطلب أن يمتلك كل من يريد مواجهة الأزمة بنجاح قدرات عقلية ونفسية عالية .

– الأسباب الأساسية التى تسهم فى إيجاد الأزمة:

تعتبر الأزمة عن فشل إدارى لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم خبرة ، وقد يرجع إلى سوء الإدارة ، سوء الفهم ، تعارض المصالح والأهداف ، الأخطاء البشرية ، المؤامرة ، الكوارث، ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها وأيا ما كان ، فهناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمة سوف نتناولها فيما يلى<sup>(١)</sup>:

أ – الأسباب الخارجية: أسباب خارجة عن قدرات الإنسان ، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها ، ولا التنبؤ بحدوثها مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية الحادة ، وغيرها من الكوارث الطبيعية التى يصعب التكهن بها والتحكم فى أبعادها .

- ب – الأسباب الداخلية: أسباب ناتجة عن إدارة المدرسة والعاملين فيها ، وتتمثل فيما يلى:
- ضعف الإمكانات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات، مما يؤدي إلى تفاقمها، أو تحويلها إلى كوارث، ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها .
  - تجاهل إشارات الإنذار المبكر التى تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة مثل شكاوى أولياء الأمور، والتى يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور بشكل عام<sup>(٢)</sup> .
  - عدم وضوح أهداف المدرسة، وما يترتب على ذلك من: عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها ، وعدم موضوعية تقييم الأداء ، وعدم معرفة العاملين للأدوار المطلوبة منهم ، وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل ، والتباطؤ فى التعامل مع الأزمات، بمجرد ظهورها
  - الخوف الوظيفى وما ينتج عنه من : عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم ، وعدم مشاركة العاملين فى صنع القرارات ، وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم ، وانعدام الثقة بينهم وما يترتب على ذلك من غياب التغذية الراجعة وتغليب المصلحة الخاصة على العامة<sup>(٣)</sup>.

(١) عامر، سعيد يسن وآخرون(١٩٩٨): الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ص ٦٤٤ – ٦٤٥ .

(٢) أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢) : "إدارة الأزمات التعليمية فى المدارس الأسباب والعلاج " القاهرة ، دار الفكر العربى ص٢٤٣

(٣) اليحوى، صبرية بنت مسلم (٢٠٠٦) : إدارة الأزمات فى المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مرجع سابق ص٣

- صراع المصالح بين العاملين ، وما يترتب عليه من : انهيار نظام الاتصال داخل المدرسة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا ، والنزاع الهدام أى التنافس السلبي الذى يؤدى بدوره إلى مجموعة من الأزمات، ومن أهم أسباب تعارض المصالح والأهداف انعدام الاحترام المتبادل ، وعدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية ، وانعدام أدوات التنسيق ، وعدم وجود نظام للرقابة والمتابعة والأداء<sup>(١)</sup>.
  - ضعف نظام المعلومات وما ينتج عنه من : عدم وجود المعلومات السليمة التى تساعد على اتخاذ القرار المناسب ، مشاركة أفراد غير مؤهلين فى صنع القرارات<sup>(٢)</sup>.
  - القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك من : عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية ، عدم تمتع المديرين بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ، ووضع الأحداث السابقة فقط فى بؤرة اهتمامهم وسوء استخدام المديرين للعاملين .
  - ضعف برامج التنمية المهنية : بمعنى أن قصور التنمية المهنية يسهم إلى حد كبير فى إيجاد أزمات عارضة أو مشكلات دائمة ، ومن صور المشكلات والأزمات التى تنتج: عدم وجود فرص كافية للتنمية والتقدم ، عدم وجود برامج جادة لنقل الخبرة وتبادلها بين أصحاب الكفاءة والخبرة وبين باقى أعضاء المجتمع المدرسى .
  - ضعف العلاقات الداخلية بين جماعات العمل مما يؤدى إلى : عدم المساواة والعدل بين العاملين ، عدم تفهم وفهم الأفراد ، استنفاد نظم الطاقة فى الاتجاهات الدفاعية والتعصب فى الرأى والتخبط فى اتخاذ القرار وعدم الثقة والولاء للمنظمة يؤدى إلى الأزمة<sup>(٣)</sup>.
- هذا ويمكن تحديد أربعة أسباب أساسية تؤدى إلى خلق الأزمات وهى<sup>(٤)</sup>.
- أ - **الفشل فى تحديد العلاقات بين المتغيرات:** يمكن أن تخلق المدرسة أزمة - دون أن تشعر - لعدم فهمها وفشلها فى التعرف على دينامية النظام الذى تعمل فيه ، فالفشل فى تحديد العلاقات بين المتغيرات يمكن أن يسهم فى خلق العديد من الأزمات ، وذلك من خلال اختيار قرار غير مناسب ، وعدم انتباه المدير لأهمية بعض المعلومات، وذلك على اعتبار أن تلك المعلومات - كما يتصور هو - غير ضرورية للحالة التى أمامه.

(١) آل الشيخ، بدر (٢٠٠٨) : مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ص ٢٤٢ .

(٢) العسيلي، رجاء وعبد الله، تيسير (٢٠٠٥) : قلق الأزمات التى تعاني منها جامعة القدس المفتوحة، أثناء انتفاضة الأقصى، مرجع سابق ص (١٠-٥١) .

(٣) مصطفى، يوسف (٢٠٠٥): الإدارة التربوية مداخل جديدة...للعالم جديد ، دار الفكر العربى، مصر، ص ١٤٧.

(٤) السيد، خالد قدرى (١٩٩٧): الأزمات التنظيمية "المفاهيم، والأسباب" المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة ، ص ١٦٥ - ١٧٠.

ب - **الفكر الجماعي السائد فى المدرسة :** يمثل هذا العامل الحالة التى تحدث فى وحدات اتخاذ القرار - مثل اللجان وغيرها- ويكون فيها أعضاء الجماعة لديهم حالة من التضامن والولاء فى الشعور ، مما يؤدى إلى وضع حلول وبدائل غير سليمة للمشكلة المطروحة ، ويصبح القائد القوى فى تلك المجموعات قادراً على أن يروج ويشجع حلاً أو تفسيراً معيناً للمشكلة يراه - من وجهة نظره- هو الحل الأمثل للمشكلة .

فالفكر الجماعي السائد فى المدرسة والذى يمكن أن يؤدى إلى خلق أزمات تنظيمية له العديد من المصادر والتى يمكن أن نذكر منها ما يلى:

- **المناعة الوهمية:**توهم القدرة على اتخاذ القرار وإخفاء الاستجابة لعلامات الإنذار والخطر .
- **التقليل من أهمية المعلومات السلبية:** وخاصة التى تتعارض مع تصرفات الأفراد .
- **ممارسة الضغط الجماعي :** من أجل الموافقة والتوافق مع قرارات محددة .

ج- **تششت المعلومات وتشوئها:** تقوم معظم المؤسسات بتجميع وتشغيل قدر كبير من المعلومات ومع ذلك فإن هذه المعلومات لا تدخل للمؤسسة من نقطة واحدة أو فى شكل وصيغة واحدة بل تأتى هذه المعلومات وتجمع وتشغل بواسطة أشخاص مختلفين فى المؤسسة ويعملون فى أماكن ووحدات مختلفة فى المنظمة ، ومن هنا يتم النظر إلى المعلومات بصور مختلفة ، فبينما تعتقد إحدى الإدارات أن معلومات معينة مهمة وضرورية نجد أن إدارة أخرى لا تعتبرها كذلك .

وتساعد ظاهرة تششت المعلومات وتشوئها فى ضيق ومحدودية وجهة نظر الأفراد فى كل إدارة فى المؤسسة حيث نجدهم يميلون للتركيز فقط على المعلومات التى تتصل بوحدتهم بينما يرفضون ويتجاهلون أى معلومات لا تخصهم ، لذلك نجد أن المعلومات التى قد تكون ذات قيمة لوحدات إدارية أخرى قد تفقد أو تنسى أو تشوئ .

وترجع ظاهرة التشويه للمعلومات هذه إلى العديد من الأسباب من أهمها:

- ثقافة المنظمة ومجموعة معتقداتها .
- مدى وجود إجراءات نمطية للتشغيل .
- نظام المكافآت فى المنظمة .

د - **التفاؤل الخاطيء:** إن العامل الرابع الذى يمكن أن يؤدى إلى حدوث أزمات مدرسية هو

التفاؤل الخاطيء، وهذا التفاؤل يمكن أن يكون من خلال وضع تقدير مغالى فيه لقدرات وإمكانات المدرسة أو من خلال وضع تقدير مبخس فيه للخطر أو الموقف الذى يمكن أن تتعرض له المدرسة .

كذلك يميل المديرون إلى تقليل قدر الخطر المحتمل التعرض له عندما يكون لديهم خوف واقتناع من أن الأسوأ هو الذى سيحدث . وتتوقف درجة المبالغة أو التقليل فى التقدير على خبرة

متخذ القرار، كذلك سوف يتأثر التقدير سواء بالزيادة أو النقص على العوامل الأخرى مثل تحديد العلاقات بين المتغيرات ، فكر الجماعة السائد ، وكذلك تشتت المعلومات وتشوهدا . ومما هو جدير بالذكر أن هناك أوضاعاً إدارية صعبة فى مجال التعليم تصل إلى حد الأزمة وتبدو أزمة إدارة التعليم فيما يلى<sup>(١)</sup>.

- قصور الإدارات التعليمية عن مواكبة التطورات المستجدة فى التعليم واتجاهاته وسياسته .
- عجز هذه الإدارات بشكلها الحالى ، ومحتواها ، وأساليبها ، عن فتح الطريق والتمهيد للتطويرات التعليمية المنتظرة فى السنوات المقبلة .
- بعد هذه الإدارة عن مجرى التطور فى علوم الإدارة والتكنولوجيا الحديثة، فى حين يؤكد البعض أن أزمة إدارة التعليم فى نقص الكفاية البشرية .
- كما يمكن تحديد الأزمة الإدارية فى المدرسة على النحو التالى:
- قصور الإدارات التعليمية: بمعنى القصور فى إعداد القيادات التربوية وجمود الإدارات التعليمية وتسلسلها وببيروقراطيتها .
- قصور فى نظام الاتصالات الفعالة وغياب الحوار بين قيادات التخطيط التربوى وقيادات التنفيذ.

#### - طبيعة الأزمة المدرسية وأبعادها:

إن جوانب أزمات الأمة اليوم متنوعة ومتعددة، ومن بين هذه الأزمات أزمة التعليم، فالأزمة التعليمية تجسيد لأزمة أمة، ومن طبيعة الأزمة التعليمية أنها أزمة متعددة الجوانب ولا تقتصر على جانب واحد فقط

١- المعلم: لقد كان المدرس فى الماضى يشعر أنه معلم ومربٍّ وقُدوة وأب لكل طالب يقوم على تعليمه، وكان أكثر المدرسين يتصرف التصرف الذى ينسجم مع ذلك الإحساس، وفي الآونة الأخيرة ومن ضمن التطورات الخطيرة فى حياة الأمة ما حدث فى وظيفة المدرس، وبسبب ضغوط هائلة قزمت كل الرموز والوظائف الفاعلة فى الحياة العامة، ومنها وظيفة المعلم، الذى اقتصر على إعطاء المعلومات داخل قاعة الدرس وفق جدول محدد، هذا إن أعطى المعلومات كاملة مستوفاة، فهذا التهميش العنيف غير نظرة المدرس إلى نفسه وغير نظرة المجتمع إليه، ودفع ثمن ذلك كله الطالب، الذى فقد القدوة والمثل، وفقد العطف والسمو والنصح.

(١) راجع فى ذلك

- المفرج، بدرية(٢٠٠٢) : تعرف حجم ظاهرة التسرب فى الصفوف النهائية من مراحل التعليم العام فى دولة الكويت فى الفترة من ١٩٩٦ - ١٩٩٧ حتى ٢٠٠٠ - ٢٠٠١، مرجع سابق ص٦٧ .
- الهدمى، ماجد سلام - محمد، جاسم(٢٠٠٧) : مبادئ إدارة الأزمات "الإستراتيجية والحلول" مرجع سابق ص ٩٥ .

٢- ومن طبيعة الأزمة المدرسية: وجود طبقية واضحة في المدارس: ففي حين تزدهم المدارس في القرى والأحياء الفقيرة بالطلاب والمدرسين الأقل كفاءة، مع شح في وسائل التعليم، تجد المدارس في المدن وفي الأحياء الراقية تزخر بالإمكانات المختلفة، وأخذ التعليم الخاص يزيد من تفاقم المشكلة؛ حيث إن القادرين على الدفع من رجال الأعمال وطبقة النخبة يدفعون بأبنائهم إلى المدارس الخاصة التي توفر - في العادة - إمكانات أفضل من المدارس الحكومية، وهذا يجعل من التعليم الذي هو وسيلة دمج اجتماعي في الأصل أداة لتمزيق أوصال المجتمع، والتهيئة لأوضاع الاستغلال والعبودية، وانعدام تكافؤ الفرص، وهذا بسبب أن التعليم لم تصحبه إصلاحات سياسية واجتماعية واقتصادية بعيدة المدى.

إن كثيراً من المدارس الخاصة تتعامل مع قضية التعليم من منظور تجاري بحت، فرضا الطالب مقدم على رضا المدرس، والشكل مقدم على الجوهر، وهي من خلال تدليل الطالب المبالغ فيه تفسد من نفسه وخلقه أكثر مما تصلح.

٣- ومن طبيعة الأزمة المدرسية: الجانب الاقتصادي: تشهد المرافق في العالم النامي ضغوطاً لا تقوى على حملها، ولا يستطيع التعليم أن يستثني نفسه منها.

إن الدول النامية تتوء بالأعباء المالية، وتئن من وطأة تكاليف التعليم المحدودة الذي تقدمه؛ حيث إن بعضها ينفق عليه ما يقرب من ٢٥% من ميزانياتها و٦% من الناتج الوطني، وهذا حد يصعب تجاوزه؛ لأن القطاعات الأخرى تطالب أيضاً بنصيبها من ذلك الناتج.

ولا ينبغي أن يغيب عن الذهن أن الأموال القليلة المتوفرة للتعليم لا يتم إنفاق سوى جزء قليل منها على المباني والتجهيزات والمختبرات والمكتبات، فقد أظهرت بعض الإحصاءات أن ما ينفق على رواتب المعلمين والإداريين يلتهم ما يقرب من ٨٦% من ميزانيات التعليم في بعض الدول العربية، وهذه سمة مشتركة بين الدول النامية، وهذا يعني وجود بيئة تعليمية واهية وغير مواتية، فهناك أعداد هائلة من الطلاب ليس لهم أي مكان في مكتبة المدرسة، والنسبة العظمى منهم لا يجري أية تجربة علمية، بل إن هناك من لا يجد الكتاب المدرسي، أضف إلى هذا أن الفصول مزدحمة جداً بالطلاب؛ ما أضعف حماسة المعلم لإعطاء الواجبات ومتابعة الطلاب، بل ومما ترتب على ضعف ميزانيات قطاع التعليم أن انعكس ذلك على ساعات مكوث الطلاب في المدرسة، فعلى حين يقضي الطالب في الدول المتقدمة أكثر من ثماني ساعات يومياً فإنه لا يتاح للطلاب في الدول النامية أكثر من ست ساعات، وهذه المدة أخذة في التناقص؛ حيث إن المدارس صارت تعمل فترتين وثلاث فترات في كثير من البلدان.

وقد كشفت دراسة في إحدى الدول العربية أن ٥٠% من مدارس المرحلة الابتدائية ونحواً من ٤٠% من المدارس المتوسطة تعمل فترتين، و٣٨% من بعض المدارس تعمل ثلاث فترات، و٧% من المدارس تعمل أربع فترات، وبهذا قصر اليوم المدرسي وانعدمت ممارسة الهوايات، وتم فقد علاقة الوجه لوجه بين المعلم والطالب، فنحن نؤمن أن أزمات التعليم لا تتبع من ضعف الاقتصاد وحده، لكن

مع هذا لا نختلف أن هناك الكثير من أزماته التي لا يمكن تجاوزها من غير توفير الأموال الضرورية لتهيئة المناخ الملائم للتعلم واكتساب الخبرات والمهارات.

فهل من حلول سريعة ومدروسة من ذوي الاختصاص لهذه الأزمات، وهل من ارتقاء لوضع التعليم في البلاد النامية أجمع ونحن أمة علم وتعليم؟!

٤- رابع هذه النقاط في الأزمة المدرسية: أزمة المناهج: إن الله -جل وعلا- أكرم هذه الأمة بالرسالة الخاتمة التي حوت من النصح والإرشاد وتبيين الأمور ما يشكّل كل الخطوط العريضة لصالح الإنسان ونجاحه، لكن ذلك لا يغني الإنسان المسلم عن الاجتهاد في تحديد المناهج والأساليب التعليمية التي تحقق غاية الشريعة في حياة بني البشر، وتساعد على تكوين الناشئة وإعدادهم للعيش في حياة كريمة آمنة ومنتجة.

و بكل صراحة، فإن الجذور لأزمات المناهج قديمة، وذيلها ستظل ممتدة، وواجب على أهل كل مؤسسة تعليمية أن يدخلوا من التحسينات والتطويرات بقدر ما يستطيعون، لا يخفى أن تفاقم أزمة مناهجنا الحديثة قد بدأ يوم أن أرسلت أوروبا جيوشاً من الإرساليات التعليمية والتبشيرية إلى البلاد النامية، وخصصت مؤسسات كثيرة لتقديم المعونات الفنية والمادية لبناء المدارس والكلليات، ورسم المناهج والخطط الدراسية، وقد بعث الانبهار بالغرب على أن تقوم الدول النامية بإرسال عشرات الألوف من أبنائها إلى البلدان الغربية؛ ليتلقوا الفلسفة الغربية في التعليم، وليتدربوا على إدارة المدارس وبناء المناهج وتصميم الاختبارات عند عودتهم إلى بلادهم، ومع أن ذلك لم يخل من بعض الفوائد، إلا أنه أحدث الكثير من الفوضى والتشويش والتشويه في رؤية الأمة للمناهج التربوية والتعليمية التي تحتاج إليها فعلاً، كما أنه أوجد نوعاً من الصراع داخل كل المؤسسات التعليمية، وقد كان هذا ضريبة التقصير والقصور الذي أصاب جهودنا التعليمية عبر قرون سلفت.

إن المناهج الجيدة هي التي تصدر عن رؤية شاملة ومتكاملة لوظيفة الإنسان في الحياة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يحتاجه بناؤه الشخصي من مبادئ ومفاهيم ومعلومات ومهارات، والانتباه كذلك إلى متطلبات الاندماج في الحياة العامة، وهذا كله لن يتم إلا إذا كان هناك نوع من التوحد في رؤية واضعي السياسات التعليمية لهذه القضايا، وهذا ما نفتقده في كثير من الأحيان.

تتميز الأزمة بعدة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي<sup>(١)</sup>:

أ- البعد الزمني: ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة، والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها مستقبلاً؛ لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة، وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلاً.

(١) الرهوان، محمد (٢٠٠٤) : التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة: دار أبوالمجد للطباعة، ص ٣٩-١٠٣ .

- ب - **البعد الموضوعي:** ويعنى معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هى إجتماعية أم سياسية أم اقتصادية، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.
- ج - **البعد التأثيرى:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة بطالة مثلاً فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة لوضع الإجراءات الأفقية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة
- د - **البعد المكانى:** ويعنى هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التى كانت أو لازالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكانى فى تحقيق الأهداف التى من أجلها وضعت الخطة.
- هـ - **البعد البشرى:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التى تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
- و - **البعد المؤسسى:** يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذى سيشاركون فى اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.
- ز - **البعد المحيطى أو البيئى:** يقصد به التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتى تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التى تسبب فى نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلياً.
- المقومات الأساسية لإدارة الأزمة المدرسية:**

تمثل الأزمات أحد أهم العقبات التى تواجه رفع معدلات الجودة فى الأداء الإدارى والأكاديمى للمدرسة ، كما تمثل إدارة الأزمة أحد أهم التحديات التى يتعين على الإدارة المدرسية امتلاك القدرة على إدارتها والسيطرة عليها بغية الخروج منها بسلام دون التأثير السلبى على العمل داخل المدرسة ، ونتيجة لأنه ليس من الممكن منع حدوث الأزمة ، فان امتلاك القدرة على إدارتها يعطى انطباعاً لدى كافة أفراد العمل داخل المدرسة بالأمان الوظيفى لأنهم يدركون تماماً مدى قدرة إدارة مدرستهم على إدارة الأزمة بنجاح ، وبالتالي فإنهم لا يخشون الأزمة ولا ينتج عن الأزمة أى تأثير سلبى على روحهم المعنوية ودافعيتهم للعمل والإنجاز حتى فى ظل الأزمات المدرسية ، وينعكس أثر ذلك بالتالى على الطلاب فى المدرسة . ومن أبرز مقومات إدارة الأزمة المدرسية<sup>(١)</sup> :

#### ١ - تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز التعامل مع الأزمة بالإجراءات التقليدية نفسها، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذى قد يؤدى تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإدارى الذى حدثت فيه الأزمة ، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموى ومعالجته .

#### ٢ - إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة فى إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل

(١) أبو شامة، محمد (١٩٩٩) : " إدارة الأزمة فى المجال الأمنى " مجلة الفكر الشرطى، العدد (٣)، الإمارات، المجلد (٤)، ص ٣٠٠ - ٣٠١

يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإدارى السليم لتأكيد عوامل النجاح ، وحماية الكيان الإدارى من أى تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه تحملها.

### ٣- تقدير الموقف الأزموى :

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموى تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديدًا دقيقاً وشاملاً للقوى الصانعة للأزمة ، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة ، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة ، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها .

### ٤- تحديد الأولويات :

بناءً على تقدير الموقف الحالى والمستقبلى لأحداث الأزمة ، توضع الخطط والبدائل التى يتم ترتيبها فى ضوء الأولويات التى تم تحديدها وفق معايير معينة .

### ٥- تفويض السلطة :

يتطلب تفويض السلطة منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود ، وفى الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التى يتوقع منه إنجازها.

### ٦- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات ، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ، وسلوكيات أطرافها ، ونتائج هذه السلوكيات ، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف .

وتقوم إدارة الأزمات المدرسية على العديد من المبادئ ، التى تعد فى حد ذاتها مجموعة من الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند إدارة الأزمة ، ولكن تحديد تلك المبادئ يعتمد بصورة كبيرة على نوعية الأزمة وعلى مدى استعداد الإدارة المدرسية وفريق إدارة الأزمة للتعامل معها ، بل أنها تعتمد بصورة كبيرة على الرغبة من جانب أطراف الأزمة فى احتواء الأزمة والتعامل معها ، وإدراكهم لخطورة النتائج المترتبة عليها ، وفى هذه الحالة يجب أن تقوم إدارة المدرسة بتنظيم لقاءات توعية لأطراف الأزمة، ولكل فرد داخل المدرسة بخطورة الأزمة ، وأهمية العمل على احتوائها وإدارتها ، والدور الذى يقع على عاتق كل فرد فى ذلك ، وتكون تلك اللقاءات على شكل جلسات خاصة مع أطراف الأزمة، وجلسات عامة تضم كل أفراد العمل فى إدارة الأزمات المدرسية<sup>(١)</sup>.

---

<sup>(١)</sup> Anderson, K., (2004): The Little Rock School Desegregation Crisis: Moderation and Social Conflict, The Journal of Southern History, Vol. Lxx, No.3, p.604.

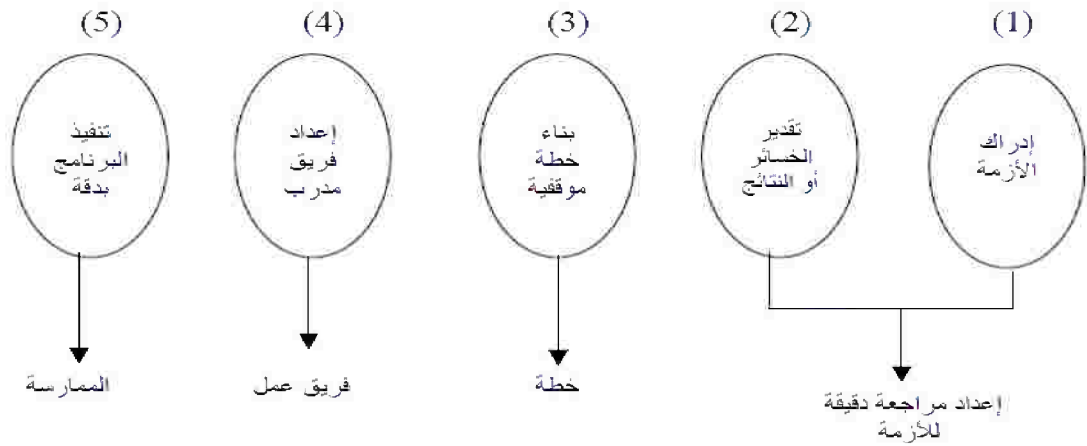
وتوجد مجموعة من المبادئ للتعامل مع الأزمة وهي<sup>(١)</sup>:

- عندما تحدث الأزمة فكر في أسوأ سيناريو وتصرف على هذا الأساس .
- عندما تنفجر الأزمة إنشئ غرفة عمليات أو مركز طوارئ وضع فيه أكفأ الرجال من كبار القادة مدربين للقيام بدورهم كل في دوره لاحتواء وإدارة الأزمة .
- ضع ثقتك في مكتب المعلومات ووفر له المعلومات أولاً بأول وكذلك بالخطوات التي تتخذ للسيطرة على الموقف.
- تعرف على جمهورك واستمع إلى شكاوهم ، تأكد من وضوح صورة قضيتهم ضدك ، استخدم بحوث الرأي إذا كان ذلك ممكناً للتأكد .
- خذ معارضيك في صفك بجعلهم ينغمسون في حل المشاكل .
- توقع دائماً ما لا يمكن توقعه وكن جاهزاً لتعديل الخطة حيث لا يمكن أن تسير الأمور طبقاً للخطة تماماً.
- قد تضطر أحياناً إلى كسر اللوائح قليلاً .... فلا تتردد ، أنت أمام أزمة .
- عندما تنتهي الأزمة ابحث عن الدروس المستفادة وحاول أن تكون قدوة في التنفيذ .

#### عناصر برنامج إدارة الأزمة:-

يرى أبو قحف<sup>(٢)</sup>، إن تنمية أو إعداد برنامج لإدارة الأزمة يجب أن ينطوي على خمسة عناصر رئيسة يمكن توضيحها على النحو التالي .

شكل يوضح عناصر برنامج إدارة الأزمة



المصدر: (أبو قحف، 2004<sup>٣</sup>، ص: 355)

#### شكل رقم (٢)

(١) الهوارى، سيد (١٩٩٨): الموجز في إدارة الأزمات، أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة مرجع سابق، ص ٢٤٦ .

(٢) أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٤): الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الاسكندرية : مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، ص ٣٥٥ .

يمر برنامج إدارة الأزمة بعدة خطوات على النحو التالي:

**الخطوة الأولى :** هي إدراك الأزمة.

**الخطوة الثانية :** هي القيام بإعداد مراجعة دقيقة لها حيث يتم البحث عن مناطق أو جوانب الاضطراب ونقاط الخلل إضافة إلى إعداد سيناريو كامل عن الأزمة أو الكارثة لمناقشته.

**الخطوة الثالثة:** هي إعداد أو تصميم ( خطة موقفية ) أو خطة الطوارئ يتم وضعها للتنفيذ الفوري بمجرد حدوث الأزمة.

**الخطوة الرابعة :** هي تكوين فريق لإدارة الأزمة، حيث لم يعد تكوين فرق إدارة الأزمات قاصراً على أقسام البوليس، بل أصبح الآن يشكل واحداً من فرق العمل داخل أى مؤسسة، وفريق إدارة الأزمة دائماً ما يحتوى على متخصصين فى مجالات مختلفة، وطبقاً لنوع الأزمة تتنوع وتتعدد التخصصات فى الفريق.

**وأخيراً فإن الخطوة الخامسة :** تتمثل فى تنفيذ البرنامج أو الخطة الموضوعة بدقة فور حدوث الأزمة، وهنا لابد من التنويه إلى أهمية عنصر السرعة فى تنفيذ البرنامج والسيطرة على الأزمة وتخفيف آثارها.

**الإجراءات المطلوبة أثناء وقوع الأزمة.**

يرى كامل<sup>(١)</sup> أن الإجراءات تتمثل فى الآتى :

١- تقدير الموقف بدقة وسرعة ، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة أثناء الأزمة وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم أو اتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.

٢- الاتصال السريع بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية المحتمل أن تساعد فعلاً فى تقليل مخاطر أثار الأزمة.

٣- استخدام المعلومات لخفض مستوى التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية قد تكون أحياناً أشد من أثر الأزمة أو الكارثة ذاتها، مع التأكيد على النظام وإعطاء مساحات وطرق تساعد فى عملية المواجهة.

٤- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة فى ضوء الشروط الضاغطة ( ترتبط بدقة الأدوار والمهام).

٥- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة جداً وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين.

٦- الاتصال الجيد بالإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة أى لابد من تحديد مسئول للاتصال الإعلامى، والتأكد من الحصول على المعلومات بدقة.

٧- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وإدارة الأزمة وتسيير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوى العادى.

(١) كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٣): سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ٣٨.

## العوامل التي تؤثر في مواجهة الأزمات المدرسية:

الأزمات لا تهدد استمرار عمليات المدرسة فقط بل تهدد حياتها واستمرارها، فالأزمات يمكن أن تحدث بسبب العديد من العوامل كما بينت الدراسة مسبقاً، ومواجهة الأزمة تتأثر بمجموعة من العوامل منها:

**الثقافة التنظيمية:** لا شك أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في مجال إدارة الأزمات حيث يتم في بعض الأحيان التغاضي عن أو إغفال قضايا مهمة بسبب الثقافة التنظيمية السائدة سواء داخل المدرسة أم في المجتمع ككل.

وهناك نوعان من الثقافات التنظيمية في التعامل مع الأزمات هما <sup>(1)</sup>

**أ - ثقافة تنظيمية متجنبية 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 تحقق الاستجابة السلسة للأزمة في حالة وقوعها، كما أنهم يشجعون العاملين دائماً على الإبلاغ عن الأخبار السيئة ومكافأتهم إذا ثبت صحة هذه الأخبار، والكشف عن الأخطاء والمشاكل المحتملة أولاً بأول حتى لا يتسع حجمها ويصعب حلها، وفتح قنوات معلومات واضحة بينها وبين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويشجعون العاملين على المشاركة في حل مشكلات العمل وتمكينهم من السلطة المناسبة التي تساعد في تحمل مسؤولياتهم . والمدارس التي تسود بها هذه الثقافة يتوافر بها نظام متكامل للإدارة الفعالة للأزمات.

**وتتسم الثقافة التنظيمية المستعدة للأزمات بعدة خصائص أهمها :** التفاعل بين الإدارة والعاملين، مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة، عدم التحفظ في عرض المشاكل، وسيادة العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

**ب - 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. فالقيادات بهذه المدارس ترى أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المدرسة يعني صراحة أن المدرسة لديها نقائص وعيوب ، فهم لا يعترفون بأى خطأ ، وليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم، وغير قادرين على الإحساس بالغير، وليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانهماكهم في أزمات شخصية، وبالتالي فالمدارس التي تسود بها هذه الثقافة لا يتوافر

---

(1) Everly, George (2000) : Crisis Management Briefings (CMB) Large Group Crisis Intervention in Response Terrorism, Disaster, and Violence, International Journal of Emergency Mental Health, Vol.2, No.5.

لها نظام فعال لإدارة الأزمات، بل إن جهود إدارة الأزمات هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة<sup>(١)</sup>.

- **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 الاقتناع جزء أساسي وحيوي لبناء أسلوب علمي سليم من حيث التنبؤ بالأزمات، وإقامة نظم للإنذار ، والإعداد للمنع أو الاستعداد لمواجهة الأزمة بأسلوب الإدارة المبادرة للأزمات، وكذلك إعداد خطط الطوارئ، واستعادة النشاط، وأخيراً الاستفادة والتعلم من الأزمة<sup>(٢)</sup>.

- **السمات الشخصية للمديرين:** تؤدي السمات الشخصية لبعض المديرين والعاملين بالمدرسة مثل التعالي والقسوة وحب السيطرة ، عدم تقبلهم لسماع الأخبار السيئة أو المعارضة أو لانتقاد من قبل الآخرين، وفي الغالب عند حدوث أزمة يتجهون إلى إنكارها 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 تفرزها الأزمة، والقادرين على قيادة الأزمة والتعامل مع الاختلافات الفردية والسلوكية للأفراد والاحتفاظ بتماسك الجماعة<sup>(٣)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> **Flin, R (1996):** Sitting in the Hot Seat; Leaders and Teams for Critical incident Management, John Wiley and Sons, New York

<sup>(2)</sup> **Daft, Richaerd (2003):** Management, 6th Ed, Thomson, U.S.A.

<sup>(3)</sup> **T'Hart, P. (1997):** Preparing Policy Makers for Crisis Management, The Role of Simulation, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 5, No 4.