

## الفصل الخامس

### إدارة الأزمة في المؤسسات التعليمية

- مقدمة.

أولاً: مفهوم الأزمة.

ثانياً: تداخل مصطلح الأزمة مع بعض المصطلحات الأخرى.

ثالثاً: خصائص الأزمة. الأسباب. المراحل. الأنواع.

رابعاً: الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة.

خامساً: مراحل إدارة الأزمة.

سادساً: أساليب إدارة الأزمة.

سابعاً: الأزمة التعليمية.

ثامناً: ملامح الأزمة التعليمية العالمية.

تاسعاً: أسباب ظهور الأزمة التعليمية.

عاشراً: أساليب التعامل مع الأزمة التعليمية.

حادي عشر: أهم الدراسات والبحوث التي تناولت إدارة الأزمة

في التعليم.

- هوامش الفصل.



## إدارة الأزمة في المؤسسات التعليمية

### مقدمة:

من ملامح العصر الذي نعيشه تلك التغيرات المذهلة والمتلاحقة في شتى المجالات، وتأتي الاستجابات لهذه التغيرات متفوتة ومتباينة كما وكيفاً من مجتمع إلى آخر ومن فئة إلى أخرى بل ومن فرد لآخر. وإزاء تلك الاستجابة لهذه التغيرات، فإن أهمية التعليم مسألة أنبقت بما لا يدع مجالاً للشك أن بداية التقدم الحقيقي هو التعليم، بل أن الدولة المتقدمة نفسها تضع التعليم في أولوية برامجها وسياساتها.

وإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبني على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها.

ولقد أصبح للعلم السيادة في التحكم في الكون ومعرفة أسراره والتقدم والنمو والتحول إلى المعلوماتية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية، وظهور تقنيات جديدة لم تعرف من قبل، ووحدة النظرية والتطبيق، والاعتماد على العقل، واكتشاف مظاهر جديدة للطاقة، والاتجاه نحو المشروع الناجح للهندسة البشرية وظهور تكنولوجيا الإلكترونيات

الدقيقة والذكاء الصناعي، وأمكن العمل بعكس الاتجاه، وتضاعفت قدرة الكمبيوتر واستخداماته في مجالات عديدة وجديدة مثل المجال الطبي والعسكري.

ونظراً لأن السياسة الدولية متغيرة في الاتجاه والمفهوم فإن أغلب دول العالم المتقدم لا يرضى اليوم عن مناهج التعليم فيها والجدل حولها مستمر وهذه حقيقة - فإن اليابان - برغم تقدمها في شتى المجالات غير راضية عن نظامها التعليمي وكذا كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا.

هناك العديد من الأزمات التعليمية التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، وأن النظم التعليمية القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهةها. هذا بصرف النظر عن إمكان التصدي لتلك الأزمات - أم لا - تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية.

وعلى الرغم من أن الأزمات أمر حتمي، فإن أغلب المؤسسات والقيادات الإدارية تُعد للتعامل معها بصورة ضعيفة وغير مناسبة، وقد يرجع ذلك للأسباب الآتية:

- الأدوات والأساليب الإدارية الغير ملائمة، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها.
- النقص الخطير في الدراسات الجيدة، والتي يمكن أن تعطي تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات.

• غياب المراجع التي يمكن أن تمد المديرين والمسؤولين عن الاتصالات ومنتخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في مجال الأزمات وإدارتها.

وقد بدأ الفكر الإداري في أغوار التاريخ فنجد على الجانب السياسي كيف عالج سيدنا سليمان الأمر مع ملكة بلقيس عن طريق إرسال الرسائل والتي دعاها فيها إلى الأمان والطاعة، فكانت ذلك تجنباً لوقوع أزمة سياسية بين الطرفين.

وكذلك معالجة سيدنا يوسف للأزمة الاقتصادية والعمل على التخطيط لها قبل وقوعها وأسلوبه في إدارتها كان ذلك سبباً في تجنب البلاد الأزمة الاقتصادية والتي كانت تؤدي بالبلاد إلى مجاعة غذائية.

وحياة الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) منذ بعثته وحتى وفاته دليل واضح على حكمته وحسن تخطيطه وإدارته لتجنب الكوارث والأزمات إدارة دعوته، تخطيط وإدارة الحروب بل إدارته وتخطيطه للقضاء على أزمة الأمية في مجتمعه وذلك بأن جعل فداء كل واحد من أسرى بدر أن يعلم عشرأ من أبناء المسلمين، بل تعدى الأمر ذلك بأن أمر زيد بن ثابت بأن يتعلم لغة اليهود حتى يأمن مكرهم.

إن الأزمة التعليمية تعبر عن نفسها من خلال قصورها عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وبعدها عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم

وأدوات هذه التكنولوجيا وهذا ما أكده محمد أحمد الغنام أن الأزمة الإدارية في المؤسسة التعليمية تظهر من خلال ما يأتي:

- قصورها عن مواكبة التطورات الحادثة في العالم، واتجاهات سياستها خلال السنوات الأخيرة.
- بعدها عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها.
- عجزها بشكلها ومحتواها وأساليبها الراهنة عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات المنتظمة أو المطلوبة خلال السنوات القادمة.

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 موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها، وتبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة.

### أولا : مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة Crisis أول ما نشأ في نطاق العلوم الطبية حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرنيو" ويعني " نقطة تحول Turning

point " وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

وإذا كان مصطلح الأزمة قد نشأ في نطاق علم الطب، فإنه انتقل بعد ذلك بمعان مختلفة إلى العلوم الإنسانية والسياسية وعلم النفس والاقتصاد وذلك بعد أن تفجرت الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينات.

ولقد تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة لذلك نجد صعوبة في الحصول على تعريف محدد لها، ولكن يمكن التعرف عليها من خلال خصائصها فيرى البعض أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

وتعرف بأنها نتيجة نهائية لتراكم من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنطقة أو النظام نفسه.

و تعرف بأنها عبارة عن موقف يتصف بـصفتين أساسيتين هما:

التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لن يستطيعوا الحصول على المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم، ويتعلق بالتهديد بكل من حجم وقيمة

الخسارة المحتملة علاوة على احتمال تحققها وبصفة عامة كلما زادت قيمة الخسائر وزاد احتمال تحقيقها، ازداد التهديد.

**ضغط الوقت:** يعبر ضغط الوقت على إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد المشكلة، ومستوى الاجتهاد والضغط النفسي الذي يشعر به المدير، وبصفة عامة، كلما زاد تعقد المشكلة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي، وزاد شعوره بضغط الوقت وكلما قلل ذلك من درجة استجابته للأزمة، وقد يكون للأزمة آثارها الإيجابية.

ويمكن تعريف الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها والحد من أخطارها، وتعرف أيضاً الأزمة حدث غير متوقع للمنظمة من حيث الطبيعة أو الحجم يوقف العمليات الطبيعية أو سلوك الأعمال، ويتطلب استجابة إدارية منسقة فورية، وربما يتطلب اتخاذ قرار على مستوى عالي بالمؤسسة، وله القدرة على التركيز السريع والشامل لا تتبناه الرأي العام والإعلام عن المؤسسة.

ومن التعريفات الهامة أيضاً أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

وتعرف أيضاً بأن الأزمة حالة طارئة غير متوقعة الحدوث تهدد المصالح الوطنية للدولة أو المؤسسة.

وتعرف الأزمة بأنها تعبير عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف بشكل يقلل من آثاره ونتائجه السلبية وأيضاً هي حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز بما تتطوي عليه تلك الحالة من إمكانيات لحدوث نواتج موجبة أو سالبة بشكل جذري.

ثانياً: تداخل مصطلح الأزمة مع بعض المصطلحات الأخرى:

#### ١ - مفهوم المشكلة Problem

تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد حيث يشعر تجاهها بانفعال شديد بحيث إنها تشكل تهديداً لأهدافه، وتعرف أيضاً بأنها سؤال يحتاج إلى اتخاذ قرار خاصة عندما يتضمن صعوبة

وهذا التعريف يمثل مرحلة من مراحل الأزمة وهي عملية اتخاذ قرار ولكنه لا يمثل الأزمة بجميع جوانبها.

## ٢- مفهوم الكارثة Disaster

هي أحد المفاهيم التصاقاً بالأزمات، فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت فعلاً وينجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معاً. والحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها. أو هي نكبة أو بلوى، مفاجئة ضخمة، وقد تكون الكارثة هي لحظة انفجار الأزمة ولكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها.

## ٣- نقطة التحول Turning Point

هي نقطة التحول في المكان أو الوقت أو التطور عندما يكون هناك تغيير هام.

## ٤- الصراع:

يعرف بأنه حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل والاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات التي يقوم عليها هذا النظام.

## ٥- التهديد Threat

هو علامة أو إنذار للمتاعب أو الخط الممكن حدوثه ويمثل هذا التعريف مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة.

أن الأزمة هي موقف ينتج عن تغيرت مولده للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل ويفرز آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم.

### ثالثاً : خصائص الأزمة:

من خلال العرض السابق لمفهوم الأزمة يمكن استنتاج أهم

خصائص الأزمة على النحو التالي:

- إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة المؤسسة.
  - تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة.
  - تعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.
  - إن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة، وتوتراً، وضغطاً، مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها.
  - إن التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتصارعة؛ نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال، وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- ويضيف البعض مجموعة من الخصائص للأزمة منها:

- عنصر المفاجئة فالأزمة تحدث فجأة وإن كان يسبقها بعض المقدمات وتستحوذ على الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطة بها.
- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها، وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.
- نقص المعلومات وعدم دقتها وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الغيوم أو الضباب الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات تسلك وأي الطرق تسير.
- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة مما يؤثر على فعالية العقل المواجهة لها والسريع لمواجهتها لأنها تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضعها إطار الأزمة.
- الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية والتي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة تشبه الدوامة التي تدور في فلك يصعب الخروج منه.
- منبهة: فهي حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن المنظمة.
- مهددة: للمجتمع متضمنة خسائر في صورة المنظمة وتضيع البيئة في مواطن الخطر.
- حدث لا يمكن التحكم فيه: مثل ظروف الشغب أو الاضطرابات التي تجعل الموقف خارج تحكم الإدارة لفترة من الزمن.

- تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- مواجهة الأزمة يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.
- مواجهة الأزمة تستلزم أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ونظم وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة للظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.

#### رابعاً: أسباب الأزمة:

تعتبر الأزمة عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين وعدم تمييزه ولكل أزمة مقدمات وشواهد تدل وتشير على حدوثها.

يمكن تخفيف أثر الأزمة إذا أدرك المديرون بسرعة تأثير الأزمة على منظماتهم وأسبابها وإذا تم الاستغلال الأمثل لمهارات المديرين في التعامل مع الأزمة بطريقة سليمة وأيضاً التخطيط جيداً لكيفية التصرف حيالها. وهناك كثير من القضايا الإدارية والسلوكية ترتبط بأسباب نشوء الأزمة؛ منها تعارض المصالح والأهداف، وسوء الاتصالات الإدارية، وعدم الانفتاح والمصارحة، وعدم توافر القيادة الملائمة، وضعف العلاقات الإنسانية والغير إنسانية، وغير ذلك من دواعي الخلل التي

تؤدي إلى نشوء العديد من الأزمات، ومن ثم تعبر تلك الأزمات في النهاية عن فشل عملية اتخاذ القرارات ومعالجة الأزمات.

وفيما يلي أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بصفة عامة على النحو التالي:

- ١- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة: مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية العامة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم في أبعادها.
- ٢- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- ٣- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، مثل شكاوي العملاء أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور في الصناعة ككل.
- ٤- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب عليه من عوامل أخرى.
- ٥- صراع المصالح بين العاملين مما يؤدي إلى ضعف العلاقات بين العاملين.
- ٦- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات.
- ٧- القيادة الإدارية الغير ملائمة.
- ٨- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة.

٩- وجود عيوب في نظام الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.

١٠- عدم ملاءمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.

ويرى البعض أن هناك أكثر من وجهة نظر حول أسباب حدوث الأزمات فمن وجهة نظر الاقتصاديين ترجع الأزمات للأسباب التالية:

١- القرارات الاقتصادية التي تتخذها الحكومات.

٢- فشل القواعد العامة للدولة في مواكبة النظام الاقتصادي العالمي.

٣- إذاعة ونشر بيانات رقمية مضللة لا تعبر عن الحقيقة.

أما من وجهة نظر السياسيين فترجع الأزمات لعدة أسباب منها:

١- فشل القيادة السياسية في الدولة وعدم صلاحية النظام السياسي.

٢- عدم قدرة الأحزاب السياسيين على إدارة الصراعات الاجتماعية.

٣- فشل نظام الرقابة والتحكم.

أما من وجهة نظر علماء الاجتماع فهم يعرفون أسباب الأزمة إلى ما يلي :

١- عدم المساواة الاجتماعية بين أفراد المجتمع، ونقص الدوافع والحوافز وتحدي السلطة.

٢- سوء الفهم وزيادة مناخ الجهل بسبب نقص المعلومات.

٣- انهيار النظام الأخلاقي وانهيار نظام الأسرة.

٤- تعارض الأهداف والمصالح وكثرة الشائعات.

٥- الإدارة العشوائية وسوء التقدير.

### خامساً: مراحل نشأة الأزمة:

تعد الأزمة ظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات متعددة، وبالرغم من ظهورها بشكل مفاجئ وحاد ويأخذ طابع المأساة إلا أنها نتاج تفاعل وتداخل عوامل شتى تشكل البؤرة التي تنمو فيها الأزمة وفيما يلي عرض لمراحل نشأة الأزمة:

#### ١- مرحلة الميلاد أو مرحلة تكوين الأزمة:

وهي مرحلة التحذير والإنذار المبكر للأزمة وتبدأ في شكل إحساس مبهم وتندر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات عن أسبابها، ويتأثر الأداء الوظيفي والفني كما تكشف القوى الصاعقة للأزمة عن مواطن الضعف وأماكن الخلل في الكيان الإداري.

#### ٢- مرحلة نمو الأزمة أو مرحلة التهيئة:

تنمو الأزمة من خلال سوء الفهم لدى متخذي القرار في مرحلة الميلاد للأزمة وتتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وتعمل القوى الصاعقة للأزمة على استفحال واشتداد الضغط الأزموي والاستفادة من الظروف المواتية المتواجدة فعلاً داخل الكيان الإداري وهذه الظروف تحدثنا عنها في أسباب الأزمة.

### ٣- مرحلة النضج:

تتطور الأزمة من حيث الحدة والحسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من تصوراً وأحقاف ، أو عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة وهناك عوامل مساعدة على نضج الأزمة، ومنها سياسة الأبواب المغلقة، صنع الحواجز التي تعز متخذ القرار الإداري بعيداً عما يجري فعلاً داخل الكيان الإداري، وتجعله سجين مكتبة، وأسير ما تمليه عليه السكرتارية والمستشارون الأغبياء الذين يصورون له نزواته وميوله الشاذة على أنها وحي ملهم هبط عليه لإصلاح الكون وهداية البشرية من الطريق المؤدي إلى الدمار والهلاك إلى الطريق القويم المستقيم وأنه مبعوث العناية الإلهية الذي لولاه لعاش العالم في الظلام ينتظر الهداية.

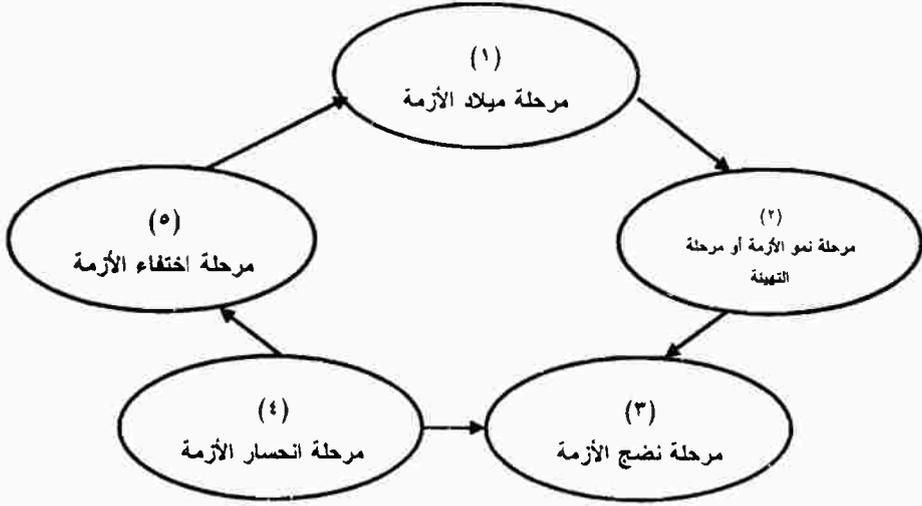
### ٤- مرحلة الانحسار:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتعنت بعد تحقيقها هدف الصدام والذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً هاماً من قوة الدفع لها ومن ثم تبدو في الاختفاء التدريجي وللقائد دور هام في مرحلة انحسار الأزمة.

### ٥- مرحلة الاختفاء وتلاشي الأزمة:

فكل أزمة مهما بلغت من قوة أو ظلت لفترة طويلة لا بد لها أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً حيث تفقد الأزمة قوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها.

## والشكل التالي يوضح مراحل نشأة الأزمة



### سادساً: أنواع الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات حسب عدد من المعايير ما يلي:

#### أ- حسب شدة أثرها وتنقسم إلى:

- أزمات عينية جامدة ساحقة، وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها ومواجهتها.
- أزمات هادئة خفيفة، وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها ومواجهتها.

#### ب- حسب معدل تكرار حدوثها إلى:

- أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكر يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة وإمكانية توقع حدوثها.

- أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكر يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة وإمكانية توقع حدوثها.
- أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار، وبالتالي يصعب توقع حدوثها.

### ج- حسب مرحلة التكوين إلى:

- الأزمة في مرحلة النشؤ (الميلاد).
- الأزمة في مرحلة التصعيد (النمو).
- الأزمة في مرحلة الاكتمال.
- الأزمة في مرحلة الانحسار.
- الأزمة في مرحلة الاختفاء

### د- حسب الآثار الناجمة عنها تنقسم إلى:

- أزمات ليس لها آثار جانبية، أي أن أثرها المباشر معروف.
- أزمات لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة.

في حين يرى البعض أن الأزمات التي تواجه أي مجتمع تنقسم على نوعين:

**الأول:** أزمات داخلية: وهي الأزمة التي تحدث داخل الدولة مثل أعمال العنف الداخلي أو الكوارث الطبيعية العامة.

**الثاني:** الأزمات الخارجية: وهي التي تنشأ نتيجة لاصطدام صراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وقد تحتمل اللجوء إلى القوة العسكرية.

وتضيف الأزمان من حيث عمق الأزمة إلى:

- أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية.

ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمعايير مختلفة إلى الأنواع الآتية:

- 1- أزمات طبيعية مثل الكوارث والأوبئة والحرائق والفيضانات والسيول... الخ.
- 2- أزمات اجتماعية مثل الفتن الطائفية وأعمال الشغب.
- 3- أزمات سياسية مثل الاغتيالات واختطاف الطائرات.
- 4- أزمات عسكرية مثل التمرد والتهديد باستخدام القوة والحروب.
- 5- أزمات الصراع المسلح وقد ينشأ هذا النوع أثناء الحروب.
- 6- أزمات إرهاب الدولي.

**سابعاً: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:**

قد يحدث مزج أو خلط بين أسلوب إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات ولذا وجب التفرقة بين المصطلحين على النحو التالي:

**(أ) إدارة الأزمات:**

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة فإن 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 العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وربما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة وللعاملين، 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.

والهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالتها الطبيعية.

وتعرف إدارة الأزمات بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف أيضاً بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة.

ويقصد بإدارة الأزمة بأنها سلسلة متكررة من جمع وتحليل المعلومات وصياغة البدائل واتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات ومقابلتها التي تؤدي في النهاية إلى حل الأزمة.

### (ب) الإدارة بالأزمات:

تعني الإدارة بالأزمات نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حساباتها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة، وتقوم بسلسلة من المجهودات التي غالباً ما تكون كثيفة وشاقة، وإن كانت نتائجها غير فعالة، حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى، فلا نلمس إذن وجود الإدارة إلا وقت الأزمات فالإدارة بالأزمات إذن هي إدارة ساكنة تنفعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ ومن ثم فهي إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة ويطلق

عليها البعض الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية.

### ثامناً: مراحل إدارة الأزمة بالمؤسسات التعليمية:

تمر إدارة الأزمة بالمؤسسات التعليمية بخمسة مراحل هي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة الاستخبار وهي المرحلة التي يتم فيها التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها عن طريق إرسال السلسلة من إشارات الإنذار المبكر نو الأغراض التي تنهين باحتمال وقوعها. وتحدث الأزمات عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

**المرحلة الثانية:** مرحلة الاستعداد والتحضير ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة التعليمية استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شئى تنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه لأن الهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل استقلالها في إلحاق الضرر بالمنظمة.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة المواجهة " احتواء الأضرار والحد منها " ويتم في هذه المرحلة إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحدث الذي وقع، بحيث يصعب التوصل إلى وسائل وأنشطة احتواء للأزمة عندما تتفاقم الأزمة.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة استعادة النشاط: ويتم فيها معالجة واستعادة النشاط للعديد من الموضوعات مثل: ما هو الحد الأدنى من الإجراءات والعمليات التي تحتاج إليها المؤسسة التعليمية حتى يمكن أن تمارس أنشطتها العادية، وما هي المهام والأنشطة الحرجة التي ينبغي القيام بها - ومحاولة استعادة الأصول المفقودة الملموسة والمعنوية.

**المرحلة الخامسة:** مرحلة التعليم المستمر: وتهدف هذه المرحلة على استرجاع ودراسة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة التعليمية أو من تحارب الهيئات والمؤسسات والمنظمات العامة والتعليمية الأخرى. كما يتم بها إعادة التقييم ولتحسين ما تم إيجازه في الماضي ودراسة الأحداث للتغلب على مواجهة أي أزمة في المستقبل.

#### **تاسعاً: أساليب إدارة الأزمة بالمؤسسات التعليمية :**

يوجد عدد من أساليب إدارة الأزمة بالمؤسسات التعليمية منها:

#### **الأسلوب الأول: أسلوب التساوم الإكراهي " الضاغظ " :**

تقوم الدولة بمجموعة من الأعمال والتصريحات بهدف إظهار الشدة والحزم من خلال استخدام القوة ويكون استخدام هذا الأسلوب في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسياً على الأفراد داخل المجتمع.

## الأسلوب الثاني: أسلوب التساوم التوفيقي:

يتم فيه وضع حل وسط بين جميع الأطراف أو وضع تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف، ويستخدم هذا الأسلوب في عدة حالات منها: إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانيات الدولة. وعند حدوث تغيرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمر غير مرغوب فيه.

## الأسلوب الثالث: أسلوب التساوم الإقناعي:

يعتمد هذا الأسلوب على الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي قد يؤدي إلى قيام تعنت الطرفين مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن اتباع أسلوب التساوم التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات الأمر الذي قد يضرر بمصالح الدولة.

## عاشراً: الأزمة التعليمية:

يقصد بالأزمة: بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة سواء كانت (تعليمية) أو (مجتمعية) ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية قبل وقوع الأزمة.

وتظهر الأزمة التعليمية في حالة وجود تناقض الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة، ينتج عنها عدم التوافق بينهم، أي أن هناك تغيرات سياسية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية سريعة

التغير لا يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها، مما يؤدي حدوث فجوة كبيرة بين النظام التعليمي والتغيرات الحادثة داخل المجتمع وهذا يؤدي 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 غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداداً وقدرة على مواجهتها.

ويقصد بالأزمة التعليمية أيضاً هي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة، غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدي تكون غير كافية فتتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة.

### حادى عشر: ملامح الأزمة التعليمية العالمية:

استهدفت دول العالم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تغيرات سريعة في النواحي السياسية والاقتصادية والعلمية والنقدية ، وفي التركيب السكاني والاجتماعي صاحبها نمو وتغير في نظم التعليم، ولقد لوحظ ببطء تكيف هذه النظم مع الظروف المحيطة بها: ومن ثم فإن جوهر أزمة العالم التعليمية يظهر في عدم توافق نظم التعليم مع بيئاتها،

ويرجع كومبز Coombs عدم التوافق بين نظام التعليم والمنظومات الأخرى حولها إلى أسباب أهمها:

- ١- الزيادة الطلابية.
- ٢- الزيادة الشديدة في الإقبال على التعليم، الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية في مختلف مراحلها (العام - والجامعي).
- ٣- نقص الموارد المالية المخصصة لتمويل التعليم.
- ٤- زيادة التكلفة التعليمية في جميع مراحل التعليم العام والجامعي وزيادة معدلات التضخم.
- ٥- عدم ملاءمة الخريجين لسوق العمل.
- ٦- جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكي تلائم بين ظروفها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة المحلية والعالمية.
- ٧- جمود للمجتمعات ذاتها مما حال بينها وبين الاستفادة من التعليم والقوى العاملة المتعلمة بحيث يعطي للعادات والتقاليد ورناً كبيراً يعرقل التنمية داخل المجتمع.
- ٨- ارتفاع نسبة التسرب من التعليم في مراحل المختلفة وخاصة المراحل الأولى.
- ٩- عدم رضا المعلمين عن العمل التدريسي.

- ١٠- تزايد الشعور بالإحباط عند المعلمين والتلاميذ والإداريين.
- ١١- عجز المدارس عن تأدية وظائفها المحددة لها سلفاً.
- ١٢- هدف التعليم تطبيع الأفراد وفق أهداف المجتمع.
- ١٣- نقص عدد المباني المدرسية الصالحة، ونقص التجهيزات المدرسية وكفايتها للعملية التعليمية.
- ١٤- نقص تدريب وإعداد المعلم وعدم كفاية الإدارة التعليمية ونقص الاعتمادات المالية اللازمة لذلك.
- ١٥- عدم مواكبة المناهج والمقررات الدراسية للبيئة المحلية والعالمية وعدم ملائمة الامتحانات وأساليب التقويم، واعتماد أساليب وطرق التدريس على الحفظ والتلقين ومن التركيز على التفكير والإبداع.
- ١٦- الزيادة المستمرة في إعداد النمو السكاني.
- ١٧- الكثافة الطلابية في الجامعات وعدم كفاءة نظام القبول في الجامعات.
- ١٨- الاهتمام بالكم في نظام التعليم دون الاهتمام بالكيف.

ثاني عشر: أسباب ظهور الأزمة التعليمية:

#### ١- الانفجار السكاني:

يظهر بصورة هائلة خاصة الدول النامية، فنحن ننجب بدون معيارية ولا تفكير في عواقب نواتج هذه الزيادة السكانية والتي تتمثل نتائجها فيما يلي:

- التكدس الهائل بالفصول التعليمية (زيادة كثافة الفصل).
- ظاهرة التسرب الطلابي والرسوم بالتعليم.
- انتشار الأمية والجهل والفقير.
- قلة الكوادر البشرية والأيدي العاملة المدربة والمعدة إعداداً يلائم احتياجات التغييرات السريعة.

## ٢- النمو المتزايد للحاجات التعليمية العرض والطلب:

فتظهر في الزيادة الهائلة في تطلعات الآباء والأبناء نمو التعليم، كذلك أسلوب التركيز الجديد في كل مكان على تنمية التعليم باعتباره شرطاً أساسياً للتنمية القومية.

## ٣- جمود النظم التعليمية:

يلاحظ أن المناهج الدراسية عقيمة وغير مواكبة لتطورات العصر ومتطلبات المجتمع وأنها منعزلة تماماً عن الواقع الذي يعيشه المتعلم، وفي ذلك يصاب المتعلم بالاغتراب عندما ينهي تعليمه ويخرج إلى المجتمع الذي هو عبارة عن حياة جديدة بخلاف التي كان يعيشها ويدرسها من قبل داخل النظام التعليمي الذي عاش فيه.

## ثالث عشر: أساليب التعامل مع الأزمة التعليمية:

يتطلب التعامل استخدام أساليب متنوعة ومتطورة وتسمح للمتعامل مع الأزمة بحرية الحركة في جميع مراحلها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب وهي:

## أ- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة التعليمية :

تجاهل عنصر الوقت في الأزمة يؤدي إلى تفاقم الأزمة ويهدد كيان التنظيم الإداري الأمر الذي يتطلب تبسيط الإجراءات مما يساعد على سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن والوقت فلا يعقل أن تخضع معالجة الأزمة للإجراءات المنصوص عليها في لائحة أو قانون .

## ب- اتباع المنهج العلمي:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجال بل لابد أن تخضع للمنهج الإداري العلمي والذي يشمل أربع مراحل هي:

**المرحلة الأولى: التخطيط:** و تشمل كيفية التعامل مع الأزمة وتصور الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على تلك الأزمة.

**المرحلة الثانية: التنظيم:** فعادة ما تهتم بتحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة ومهام كل منهم والمسئول عنهم وسبل الاتصال بهم وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بينهم.

**المرحلة الثالثة: التوجيه:** تتضمن شرح طبيعة المهمة، ومنها يتم التدخل، والغرض من هذا التدخل والسلطة المفوضة، وغالباً ما يزود الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالمعلومات الأمر الذي يسهل من مهمة اتخاذ وصناعة القرار.

**المرحلة الرابعة: المتابعة:** يتم فيها استخدام الموارد الإدارية للقيام بعمل معين مع مراعاة أن يكون الأمر واضحاً وقابلاً للتدفق مبيناً العمل

المطلوب تأديته من خلال المتابعة، فلا بد أن يكون هناك متابعة حقيقية للأزمة ، لأنه غالباً ما تكون معالجة الأزمة معالجة مرحلية وليست نهائية، وبالتالي تظل أسبابها كامنة، الأمر الذي يستلزم منا الاهتمام بمعالجة أسبابها دون وقوعها مرة أخرى.

### ج- التواجد الفوري في موقع الأزمة:

تعتمد إدارة الأزمات على التواجد في الموقع الفوري فلا يمكن معالجة أي أزمة أو مقاومتها أو التصدي لها إلا من خلال الحضور الدائم لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يواجه الكيان الإداري، فضلاً عن ذلك فالحضور في موقع الأزمة يتيح للمتعامل معها معرفة ما يحدث أولاً بأول ومن ثم إذا احتاج الموقف بالإضافة إلى أن الحضور الدائم ساعد على كسب المؤيدين للتعامل مع الأزمة وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين له للهجوم عليه.

### د- تفويض السلطة:

هي محور العملية الإدارية، فإنه من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة وأدى للاستخدام حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية العليا والتنفيذية.

### هـ- فتح قنوات الاتصال:

تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات إلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها

ومما لاشك فيه أن قناة الاتصال المفتوحة تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استفحالها.

رابع عشر: أمثلة تطبيقية لبعض الدراسات والبحوث في مجال إدارة الأزمة:

يوجد عدد كبير من الدراسات والبحوث تناولت إدارة الأزمة في التعليم أهمها:

١- جميل حامد القنّامي: نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، ١٩٩٥م.

٢- هنداوي محمد حافظ: " إدارة الأزمة التعليمية: المفهوم والنظرية "، المؤتمر السنوي الثاني، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجزء الثاني، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة: كلية التربية، جامعة عين شمس، يناير ١٩٩٤م.

٣- عاصم الأعرجي ودقاسة مأمون: إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام لإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الإدارة العامة، ٣٩م، ص٤، ١٤٢٠هـ.

٤- حسن محمد محفوظ: التنمية الإدارية بين إرادة وإدارة التغيير، القاهرة: مجلة التنمية الإدارية، السنة السادسة عشر، العدد اثنان وستون، يناير ١٩٩٤م.

- ٥- محمد السيد حسونة: "مدير المدرسة وأدواره التربوية"، صحيفة التربية، العدد الثالث، مارس ١٩٩٨م.
- ٦- مجدي عبد الكريم حبيب: "إدارة الأزمات النفسية والتربوية: حالات تطبيقية"، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ١٩٩٩م.
- ٧- زهير نعيم الصباغ: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. المجلد الأول، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ١٩٩٧م.
- ٨- محمد صدام جبر: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، إدارة التوثيق والمعلومات بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ك١٩، ع١٤، ١٩٩٨م.
- ٩- ناهد عبد الله موسى: إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٥م.
- ١٠- علي محمد الفهيد: دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود ١٤١٩هـ.

١١- ماهر جمال الدين علي: " التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث"، المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية، دبي: القيادة العامة لشرطة دبي، ١٩٩٤م.

١٢- ريم مهبوب سليمون: الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية: دراسة وصفية نفسية لمستقبلات المواجهة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس التربوي، جامعة طنطا، ٢٠٠١م.

١٣- محفظة محمد الفرازي: تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، مسقط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠٣م.

١٤- عدنان قطيط: تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة طنطا، ٢٠٠٤م.

١٥- سامح عبد المطلب عامر: دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٧م.

١٦- محمد إبراهيم أبو خليل: " موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد الواحد والعشرين، إبريل ٢٠٠١م.

## هوامش الفصل

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية منظور عالمي: الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
- ٢- \_\_\_\_\_: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٤- أحمد فتحي: الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، القاهرة، دار الأميين، ٢٠٠١م.
- ٥- جميل حامد القنّامي: نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، ١٩٩٥م.
- ٦- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣م.
- ٧- حسين كمال بهاء الدين: التعليم والمستقبل، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٧م.
- ٨- ريم مهيوب سليمون: الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية: دراسة وصفية نفسية لمستقبلات المواجهة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠١م.

٩- سامي عبد المطلب إبراهيم عامر: دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي في مواجهة الكوارث والأزمات - دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ١٩٩٧م.

١٠- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر الإداري في التنظيم والإدارة، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير اللاداري، ١٩٩٤م.

١١- السيد عليوه: إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية وأساليب وقائية، القاهرة، مركز القرار للاستشارات، ١٩٩٧م.

١٢- عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، السعودية، مكتبة الرشد، ٢٠٠٣م.

١٣- عاصم الأعرصي، دقاسة مأمون: إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الإدارة العامة، العدد ٤، ٣٩٢.

١٤- عايدة سيد خطاب: أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

١٥- عز الدين حسين الرزان: التخطيط وإدارة الأزمات في المؤسسات، عمان، دار مجولين للطباعة والنشر، ١٩٩٥م.

١٦- عطية حسن افندى: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، ١٩٩٤م.

١٧- غريب عبد الحميد حسين: أثر التفاعل بين المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية على الكوارث والأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، ١٩٩٧م.

١٨- فاروق السيد عثمان: سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩٨م.

١٩- محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي المصري والوحدة الاقتصادية، القاهرة، ١٩٩٠م.

٢٠- محمد أحمد الغنام: ثورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، رسالة الخليج، مكتب التربية لدول الخليج، الرياض، ١٩٨٣م.

٢١- محمد رشاد الحملوي، منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، دراسة تطبيقية، المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المنعقدة من ٢٥-٢٦ أكتوبر، ١٩٩٧م.

- ٢٢- محمد صدام جبر: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات إدارة التوثيق والمعلومات بالمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، م١٩٩٤، ع١، ١٩٩٨م.
- ٢٣- محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٨٥م.
- ٢٤- محمد عبد القادر حاتم: التعليم في اليابان، المحور الأساسي للتقنية اليابانية، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، ١٩٩٧م.
- ٢٥- محمد علي عزب: وتحدي التقدم العلمي والتكنولوجي للتعليم العالي وإمكانية مواكبته في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع(٣٢)، مايو ١٩٩٩م.
- ٢٦- ناهد عبد الله موسى: إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٥م.
- ٢٧- نجلاء عبد الحميد رأفت: أزمة التعليم في مصر دراسة سوسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية، القاهرة، مركز المحروسة والتدريب والنشر، ١٩٩٨م.
- ٢٨- هند داوي محمد حافظ: إدارة الأزمة التعليمية، المفهوم والنظرية، مؤتمر السنوي الثاني، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، يناير، ١٩٩٤.

أولاً: المراجع الأجنبية:

- 29- Blythe, Bruce. Creating your school's Crisis Management Team school- Business- Affairs, V.67, No.7, p.16-18, July 2001.
- 30- Blythe, Bruce: Creating your school's Management Team School-Business- Affairs, Vol.67, No.7, 2001.
- 31- Christensen, Linda K. Crisis management plan characteristics in Elementary school as perceived by Nebraska public school principals. (EdD) University of Nebraska Omaha. (UMI), 2001.
- 32- David J, Schonfeld & Marsha Kline: School-Based Crisis Intervention: An Organizational Model. Crisis Intervention, Vol1, No.2, June 1994.
- 33- David J. Schonfeld & Marsha Kline. "School- Based crisis Intervention: An Organizational Model". Crisis Intervention. Vol.1. No.2, June 1994.
- 34- David J. Schonfeld. "School-Based crisis Intervention services for Adolescents", Pediatrics, Vol.91, No.3, March 1993.
- 35- Elieen, Cohen Therry. Principals, Experiences with school crisis (Leadership, Disasters), ph. D University of Virginia. D.A.I, V.59, No.7, 1998.
- 36- Gilliam, J.E. Crisis Management for Students with Emotional Behavioral Problems Intervention in school and Clinic, V.28, No.24, 1993.

- 37- Guliatt, David & Donglas, Long. "what are the Attributer and Dutise of the school intervention Team" NASS Bulltin. Vol.80, 1996.
- 38- Harris, Morag B, Crisis Management: A School District Response to Suicide General (ERIC),1995.
- 39- Moriarty, Anthony & Others. A clear plan school crisis management NA SSP-Bulletin, V.77,No.552, p.17-22 ,April 1993.
- 40- Motomura, Naoyasu & Others. School Crisis Intervention in the ikeda incident: Organization and activity of the Mental Support Team, Psychiatry and Clinical Neurosciences, Vol.57,2003.
- 41- Reid, Janinel: Crisis Management Planning and meations For the desing and costruction, Canada, Wley & Sons, 2000.
- 42- Smith, Judie. School Crisis management Manual Guide lines for Administrators. Secondl Edition, 2001, (ERIC).
- 43- Ziolkowski, George A & willower, Donalend J. School Superintendents, Crisis Management and Institutional Organisations theory, Journal of Educational Administraction. V.29, No.2, 1991.