

الفصل الثالث

الاتجاهات الإدارية الحديثة للتعامل مع الأزمات
ودورها في تنمية مهارات المديرين

أولاً: الاتجاهات الإدارية:

- ١- التخطيط .
- ٢- التنظيم .
- ٣- التوجيه .
- ٤- تقويم الأزمات .

ثانياً: العناصر التي تتطلبها الإدارة العلمية للأزمة :

- ١- وحدة إدارة الأزمات .
- ٢- الفريق .
- ٣- الاتصال .
- ٤- المعلومات .
- ٥- الإعلام .

الاتجاهات الإدارية للتعامل مع الأزمات المدرسية :-

يتطلب التعامل مع الأزمات المدرسية استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تنمية مهارات المديرين وتحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة. وذلك بإخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية، بعبارة أخرى لا يمكن التعامل مع الأزمات فى إطار من العشوائية والارتجالية بل يجب أن تخضع للمنهج الإدارى السليم لتأكيد عوامل النجاح من خلال القيام بالخطوات التالية:

أولاً: التخطيط :

ويقصد به رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات ، حيث يقوم مديرو المدارس بإتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة والتي يمكن أن تجنب المدارس نشوب الأزمات المفاجئة وتعمل على منع مسببات الأزمات ، والحد من آثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية ، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل أو على الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي المحافظة على سمعة المؤسسة التعليمية من التهديد أو التشويه^(١)، لقد أكدت التجربة الإنسانية بمختلف عصور التاريخ أن غياب المعلومات أو نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيس فى اتخاذ المديرين للقرارات غير السليمة والتي تؤدى إلى الفشل والأزمات^(٢).

ويشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات، إعداداً وتنفيذاً أن تتضمن تصوراً للأشخاص والجهات التى ستشارك فى إعداد الخطة بصورة مباشرة وغير مباشرة ، أى تحديد " فريق إدارة الأزمات"^(٣). أهمية التخطيط الإستراتيجى فى إدارة الأزمات المدرسية وتنمية مهارات المديرين على مواجهة تلك الأزمات .

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذى يتم فيه تعامل المديرين مع الأزمات المدرسية التى تتعرض لها المؤسسة التعليمية ، وهو ما يعد التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، وهو ما يعنى أيضاً استشراف المستقبل .

ويرى الباز أن الهدف الأول للتخطيط هو أن تجتاز المدرسة الدقائق أو الساعات الأولى بسلام أو ربما اليوم الأول أو الثانى لوقوع الأزمة^(٤) .

ويرى أبو خليل أن التخطيط لإدارة الأزمة المدرسية يسهم إسهاماً فعالاً فى منع حدوث الأزمة المحتملة ، والتحضير لمواجهتها فى حالة حدوثها ، ثم العودة للوضع الطبيعى بعد انتهائها^(٥).

(١) مكاوى، حسن (٢٠٠٥): الإعلام ومعالجة الأزمات ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، ص ٥٥ .

(٢) مهنا، محمد(٢٠٠٤) : إدارة الأزمات : قراءة فى المنهج ، الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة ص٨٧.

(٣) الرهوان، محمد (٢٠٠٤) : التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة :دار أبو المجد للطباعة. ص٣٩-١٠٣

(٤) الباز، عفاف (٢٠٠٢): دور القيادة الإبداعية فى إدارة الأزمات ، مجلة النهضة ، العدد : ١٠ ، ص (٨٢-٥٤) .

(٥) أبو خليل، محمد إبراهيم (٢٠٠١) : موقف مديري المدارس من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها.

مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٢١، إبريل ٢٠٠١ ، المركز العربى للتعليم والتنمية . القاهرة، ص ٣٩ .

وأكد الجندي على أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة التعليمية على صنع قرارات إستراتيجية منطقية تستطيع مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبلا ومواجهة الأزمات المستقبلية^(١). أما المهدي وهيبه فيريان أن التخطيط لإدارة الأزمة يجعل العاملين بالمدرسة لديهم ثقة بالنفس، وبقدرةاتهم، ويستجيبوا بفاعلية لإدارة الأزمة^(٢).

وحدد إسلیم أن التخطيط لإدارة الأزمة المدرسية يساعد المديرين على تحقيق التالي^(٣) :

- إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانيات وقدرات المدرسة لمواجهة الأزمات .
- تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات .
- بيان أساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة .
- ويرى كل من عوجة وفريد أن أهمية التخطيط للأزمات المدرسية تكمن فيما يأتي^(٤):
 - تجنب المديرين العشوائية والتخبط والارتباك الناتج من عدم الاستعداد الجيد .
 - حشد المديرين للموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة للعمل بكفاءة عند وقوع الأزمة .
 - تغلب مديري المدارس على الضغوط الزمنية والعصبية التي تسود ظروف الأزمة ، وإتاحة الفرصة لجمع وتحليل البيانات ، واتخاذ القرارات ، ومناقشة البدائل بدون تسرع .
 - قيام المديرين بتحديد وتوزيع المسؤوليات والأدوار على فريق إدارة الأزمات المدرسية .
 - التنسيق بين فريق إدارة الأزمة ، وباقي العاملين بالمدرسة مما يكفل كفاءة التنفيذ .
 - تحديد المديرين للجهات اللازم التعاون معها لضمان التنفيذ الجيد لخطة إدارة الأزمة .
- ويؤكد سكيك أن أهمية التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس لمواجهة الأزمات تكمن فيما يلي^(٥):
 - القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية ، والمعلوماتية في الوقت المناسب .
 - يساعد في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية .

دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات المدرسية :

يسهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في مواجهة الأزمات المدرسية من خلال وضع السيناريوهات المستقبلية اللازمة لأعمال ومهام المواجهة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية

(١) الجندي ، عادل السيد (١٩٩٩) : التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفالية وفاعلية النظم التعليمية، مجلة المستقبل، التربية العربية ، العدد : ١٦ - ١٧ ، ص (٣٧-٥٠) مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية .

(٢) المهدي،سوزان وهيبه،حسام (٢٠٠٢): الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة ،مرجع سابق ، ص١٧٣.

(٣) إسلیم، وسام (٢٠٠٧) : سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة ، رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ٨٩.

(٤) عوجة، على وفريد ، كريمان (٢٠٠٥) : إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة ، ص١٤٣ .

(٥) سكيك، سامية (٢٠٠٨) : تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص١٦٧ .

والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السيناريوهات، وهذا فى الغالب يتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع فى المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، الإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

فالأزمات المدرسية تستدعى اتخاذ تدابير ترمى إلى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محددة فى إطار زمنى محدد، بمعنى التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل^(١).

ويتطلب التخطيط الإستراتيجى لمواجهة الأزمات المدرسية استخدام خطة اتصالية واضحة المعالم، والاعتماد على البحث القائم على جمع المعلومات كمدخل استراتيجى سابق لمرحلة اكتشاف بؤادر الأزمة المدرسية وبدايتها ومدى تطورها من خلال التكامل ما بين الطرق الكمية والكيفية فى التخطيط لإدارة الأزمات باختيار الاستراتيجيات الملائمة وإعدادها كوسيلة للمواجهة والوقاية فى الوقت نفسه، وتقويم الأداء أثناء مواجهة الأزمات المدرسية ، للتعلم من الأخطاء التى قد تقع واستخدام ذلك كتغذية راجعة لتصحيح الأوضاع^(٢)

آليات التخطيط الاستراتيجى فى الحد من أضرار الأزمات المدرسية :

تتصدر أهم آليات التخطيط الاستراتيجى فيما يلى :خطة الإعداد لمواجهة الأزمات المدرسية ، وتتم قبل وقوع الأزمة من خلال تقسيم الأزمات المحتملة، واتخاذ تدابير المنع أو التخفيف من آثارها، ووضع نظام للإنذار ، وتنظيم القوى البشرية والتجهيزات اللازمة لعمليات المواجهة، وتشكيل جهاز القيادة ووسائل الاتصالات والإيواء ، وإعداد سيناريوهات المواجهة اللازمة، وخطة العمليات التى يتم تنفيذها عند وقوع الأزمة بدراسة الموقف، ونوع وكمية المعونة المطلوبة^(٣) ويرى السيد أن أسس عملية التخطيط لإدارة المديرين للأزمات المدرسية بكفاءة ويمكن إيجازها فى النقاط التالية^(٤) :

- ١- تتنبؤ المديرين بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.
- ٢- إعادة المديرين لتقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتى تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة

(١) النمر وآخرون (١٩٩٣) : الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، مرجع سابق، ص ١٥٤ .

(٢) السعيد، السيد (٢٠٠٦): استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة . القاهرة : دار العلوم للنشر والتوزيع، ص ١٨٦ .

(٣) الشعلان، فهد أحمد(٢٠٠٢): إدارة الأزمات : الأسس ، المراحل ، الآليات .(ط٢) ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ص ١٧٨ .

(٤) السيد ، رجب (٢٠٠٠) : دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان ، القاهرة ، ص ٢٤٣ .

٣ - وضع مديري المدارس تصوراً لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشارك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.

٤ - تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.

٥ - وضع المديرين لبرنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة استعداداً للمواجهة.

٦ - تعيين المديرين لمسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أى أزمة يكون مسؤولاً عن الإتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

الاعتبارات التي يجب على مديري المدارس مراعاتها عند وضع خطة لمواجهة الأزمات المدرسية
الرهوان^(١):

عند تخطيط المديرين للأزمات المدرسية يجب عليهم مراعاة الاعتبارات التالية :-

- أن تكون عملية المواجهة "منظمة".
 - أن يتسم الأفراد المكلفون بالمواجهة "بالكفاءة".
 - أن يلتزم الأفراد المعنيون بها بأداء "الشيء الصحيح".
 - أن تركز العمليات على "السيطرة على الموقف".
 - أن تتنوع العمليات بحسب الموقف "مفاوضات، شيء مقابل شيء، التهديد المعلن والجاد. الخ."
 - أن تكون السلطة في عملية المواجهة مستمدة من القانون أو الأمر الواقع، أو بالتفاوض أو التحويل.
 - أن يقابل السلطة مبدأ الطاعة من قبل فريق العمل لكي تتحقق السيطرة على موقف الأزمة.
 - أن تكون إجراءات وعناصر الخطة مفهومة، منطقية، ممكنة التنفيذ، وأن تركز على حماية المدرسة. وأن تكون السياسات التي تتضمنها الخطة معروفة وليست غامضة أو غريبة عن فريق إدارة الأزمة.
 - أن تتسم تلك السياسات بالحسم حتى تتحقق السيطرة، وعادة ما تكون تلك السياسات غير منطقية وغير منظمة بسبب الظروف غير العادية التي تحيط بالأزمة.
- ويرى أبو خليل^(٢) أنه كي ينجح المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة يجب مراعاة التالي :
- مشاركة الإدارة والمعلمين : وذلك لضمان نجاح تنفيذ الخطط الموضوعة.

(١) الرهوان، محمد (٢٠٠٤) : التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة :مرجع سابق، ص ١٢٤ .

(٢) أبو خليل، محمد إبراهيم (٢٠٠١): موقف مديري المدارس من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها. مرجع سابق، ص ١٣٨ .

- **توخي الهدف :** يجب أن يكون الهدف واضحاً أمام متخذ القرار .
- **الاحتفاظ بحرية الحركة :** فإذا ما وضعت قيود ومحددات عليه أبطأت حرية حركته وقضى على الكيان الإدارى ومن ثم تدميره .
- **الحشد :** ويقصد به جمع القوى المناط بها معالجة الأزمة فى المكان والزمان المناسبين لتأمين وتنفيذ عملية مواجهتها والقضاء على أسبابها وعناصرها ونتائجها .
- **التعاون :** حيث أن الكيان الإدارى وحده قد لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة ، ولذلك على مدير المدرسة أن يطلب معاونة كل الأطراف التى تساعده للتغلب على الأزمة .

وقد حدد الباز^(١) أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجى لإدارة الأزمة كالتالى :

- ١- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف .
 - ٢- توفير قاعدة بيانات دقيقة .
 - ٣- توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات .
 - ٤- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط .
 - ٥- توافر الإمكانيات المادية .
- وتقوم المدرسة المستعدة لمواجهة الأزمات بإيجاد تكامل فى عملية التخطيط الإستراتيجى فهى تنظر إلى إدارة الأزمات على أنها ذات طبيعة إستراتيجية .

عناصر التخطيط الإستراتيجى^(٢)

لقد اتخذ التخطيط الإستراتيجى الطويل المدى أشكالا رسمية متعارف عليها، بداية بتحديد رسالة المؤسسة وانتهاء برسم الخطط والأهداف الإستراتيجية ، إلا أن التخطيط لمواجهة الأزمات بصفة عامة لم يتخذ شكلاً رسمياً حتى الآن ، وإن كان يمكن تحديد عناصره فيما يلى:-

- ١ - **التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخلياً وخارجياً .** فالأزمات الخارجية هى التى ليست للمدرسة سيطرة عليها، أما الداخلية فهى التى تتطلب قدراً من السيطرة من كافة المستويات.
- ٢ - **الإنذار المبكر بوقوع الأزمة.** لابد من إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الاستناد إليه فى إعطاء الإشارات التى تنذر بقرب وقوع الأزمة، وكثيراً ما يشير التحديد الواضح للأزمة الطريق أمام اختيار المؤشرات الضرورية فى هذا الشأن.
- ٣ - **نظم تتبع آثار الأزمة.** من الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمة هو إنشاء هذا النظام سواء على الأنشطة المختلفة للمدرسة أم البيئة المحيطة بها، وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة تتفاعل كلها مع بعضها البعض، وتعطى محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة.

(١) الباز، عفاف (٢٠٠٢) : دور القيادة الإبداعية فى إدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص ٩٨ .

(٢) السيد، رجب (٢٠٠٠) : دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات، مرجع سابق، ص ٢٥٣ .

مراحل وضع خطة لمواجهة الأزمات المدرسية^(١).

١ - **تحديد الهدف:** يتعين عند وضع خطة لمواجهة الأزمات المدرسية تحديد أهداف الخطة، ووضع إستراتيجيات تنفيذها، ويقصد بأهداف الخطة، الغرض أو الغايات المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها من خلال تنفيذ الخطة الموضوعية، وأياً كانت الأزمة أو الكارثة فإن خطة المواجهة يجب أن تضمن تحقيق الأهداف التالية:

- **التوقع:** ويعني أن الإجراءات والسياسات التي تتضمنها الخطة يجب أن تساعد على توقع الأزمة ومنع وقوعها أو الحد من آثارها.
 - **المنع:** بمعنى أن تتضمن الخطة عرضاً للجهود التي تبذل من الجهات الأمنية والجهات المعاونة لإحباط الأفعال التي تؤدي إلى وقوع الأزمة.
 - **المواجهة أو رد الفعل:** وتعني تصعيد عمليات مكافحة الأزمات حال وقوعها.
 - **الردع:** أن تتضمن الخطة السياسات والإجراءات التي تحقق الردع للأزمات التي من صنع الإنسان، كالأزمات الإرهابية.
 - **الشمولية:** أن تتضمن الخطة فريق العمل المختص بمواجهة الأزمة على كافة المستويات
- ٢ - **إعداد فريق التخطيط لمواجهة الأزمات:-**

يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات، أن تتضمن تصوراً للأشخاص والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أى تحديد (فريق إدارة الأزمة) ، ولا يعنى ذلك أن كل هؤلاء يجب أن يشتركوا في عملية التخطيط لمواجهة الأزمة، أو في كل مرحلة من مراحل التخطيط ، ولكن المهم هو تحديد مسؤوليات القيادة في عملية التخطيط ، كما يتعين تحديد أدوار ومسؤوليات جميع المشاركين في التخطيط .

٣ - تخطيط البيانات والمعلومات:

يجب وضع خطة لجمع البيانات والمعلومات والدراسات والوثائق والنشريات والقرارات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالأزمات المدرسية، وتحليل هذه البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عمليات الوقاية أو المواجهة

٤ - تقييم المخاطر:

يقصد بتقييم المخاطر هي عملية التوقع والتنبؤ بالأخطار والمشكلات التي يمكن أن تترتب على حادثة ما أو تصرف معين. وتبدو أهمية التقييم في أنه يساعد في تحديد أنواع الحالات الطارئة التي يمكن أن تتعرض لها مدرسة ما، وفي نفس الوقت يساعد مخططي الأزمات على وضع الخطط اللازمة

(١) الرهوان، محمد (٢٠٠٤) : التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة : مرجع سابق، ص ١٣٢ .

لمواجهة هذه الحالات الطارئة، وتعتبر عملية التقييم عملية مستمرة، لا تنتهى عند وضع الخطة، ولكنها تستمر فى جميع مراحل إدارة الأزمة.

٥- تسجيل الإمكانيات والموارد:

يتطلب التخطيط الدقيق لمواجهة الأزمات المدرسية من مدير التخطيط أن يقوم بتسجيل وحصر الإمكانيات والموارد التى يمكن لفريق إدارة الأزمة أن يعتمد عليها فى إدارة ومواجهة الأزمة، ويجب أن تتم عملية تسجيل الموارد بشكل يسهل اللجوء إليها .

٦- محتويات خطط الأزمات:

يجب أن يتناول التخطيط كل ما يتعلق بالأزمات المدرسية من حيث التنظيم والتنسيق وتحديد الاختصاصات والسياسات والإجراءات، وعلى وجه الخصوص:

- خطة تحديد وتوزيع وحماية الإمكانيات والطلاب خلال الأزمات.
- خطة نظام التنبيه والإنذار والاستعداد للطوارئ.
- خطة إدارة الأزمة، وتتضمن تحديد اختصاصات وأدوار كل عضو من أعضاء فريق العمل.
- خطة الدعم الذى تقدمه الجهات المعاونة .
- خطة القيادة والسيطرة أثناء الأزمات.
- خطة استمرار مهام ومسؤوليات المرافق العامة أثناء الأزمات.
- وضع سيناريو لمواجهة الأزمة يقوم على أساس الإمكانيات والموارد المتاحة .

٧- تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة أثناء الأزمة^(١).

لمواجهة الأزمة عند وقوعها يجب على المخططين تطوير خطط طوارئ مفصلة وشاملة للتقليل من الإصابات والأضرار الناجمة عن الأزمة، ولكى تكون المواجهة فعالة، يتعين وضع خطة تنسيق بين الجهات التى تشارك فى عمليات المواجهة، مثل الدفاع المدنى والإنقاذ والإطفاء والمستشفيات... إلخ.

٨- تخطيط نظم الاتصال والإنذار :

تكون مهمة الاتصال أكثر صعوبة فى ظروف الطوارئ خاصة الأزمات المدرسية، حيث تصبح خطوط الاتصالات مزدحمة بالمشاركين للتبليغ أو الاطمئنان، وقد تتعطل نظم الهواتف، وقد يؤدى هذا التدخل وهذه الأعطال إلى عدم القدرة على إيصال المعلومات الهامة لمواجهة الأزمة كطلب إمدادات ومساعدات.

٩- التخطيط الإعلامى فى مجال الأزمات:

يتعين وضع خطة لتحقيق الاتصال الفعال مع جمهور الأزمة، وتتضمن هذه الخطة تحديد الإجراءات التى يجب اتخاذها لبث الشعور بالهدوء والطمأنينة لدى الطلاب، ونوع المعلومات التى يجب إعطاؤها

(١) السيد، رجب (٢٠٠٠) : دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات، مرجع سابق، ص ٢٦١ .

لهم لمساعدتهم فى مواجهة الأزمة، والمعلومات التى يجب نشرها أو حجبها عن الرأى العام بصفة دائمة أو مؤقتة، وخطة تدريب المسؤولين الإعلاميين أثناء الحالة الطارئة لى يقوموا بدورهم الإعلامى بالنسبة للجمهور ورجال الإعلام لتوصيل المعلومات السليمة فى توقيتات مناسبة، كما يجب أن يضع المخطط فى اعتباره إيجاد وسائل اتصال بديلة .

١٠ - تخطيط التدريب على مواجهة الأزمة:

وتشمل هذه المرحلة ما يلى:

- وضع خطط لتدريب مديرى المدارس على إدارة الأزمة.
- خطة لإعداد وتدريب الطلاب بما يجب القيام به أثناء الأزمات.
- خطة لإعداد وتدريب فريق العمل على إدارة الأزمات المدرسية .

١١ - تقييم خطط المواجهة:

بعد تنفيذ خطة المواجهة فى حالة وقوع أزمة، ومن أجل وضع خطط أكثر تطوراً لمواجهة السلبات التى قد يسفر عنها عملية التنفيذ فإنه يجب على مدير المدرسة مراعاة ما يلى :

- تحديد المجالات التى ثبت أن الاستعداد لمواجهةها كان كافياً، مع تحديد أوجه القوة فى هذا النظام.
- تحديد المجالات والإجراءات والقرارات التى تحتاج إلى تحسين، مع تحديد أوجه الضعف فى النظام الذى تم تطبيقه.
- تحديد الإجراءات والمقترحات التى يمكن أن تؤدى إلى التحسين أو الضعف.
- التشديد على أهمية استخدام وتعبئة الموارد المحلية فى التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة.
- أهمية إعداد السيناريوهات لمواجهة أزمات محتملة، استناداً إلى الخطط التى تم تطبيقها فى مواجهة أزمات حدثت بالفعل .

وترى الدراسة: أنه من الأفضل عند وضع خطط لإدارة الأزمات المدرسية الاستعانة بالخبراء والمختصين فى هذا المجال ، ومحاولة الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات المدرسية فى الدول العربية والأجنبية الأخرى لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التى تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية، كما أنه لابد من إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المدرسية المحتملة لاختبار مدى كفاءة وفعالية تلك البرامج والخطط، والعمل على إقناع المديرين بأن خطط إدارة الأزمات المدرسية إن وجدت لا تمثل حلاً فى حد ذاتها، بل يجب نقل فكر الجاهزية والاستعداد للأزمات المحتملة إلى نشاط العمل اليومى للطلاب والمعلمين واعتباره عادة يومية .

ويرى العمار^(١) أن العوامل التي يمكن أن تحد من كفاءة مديري المدارس في التخطيط للأزمات المدرسية هي كالتالي :

- ١- نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المدرسية المحتملة وتوقع مساراتها المختلفة
- ٢- سوء معالجة وتحليل البيانات أو عدم الفهم أو التفسير الخاطئ لإشارات الإنذار المبكر مما يعطى مؤشرا أو إنذارا خاطئا ويترتب عليه سوء تناول الأزمة أو حدوث أزمة أخرى .
- ٣- الفشل في التكوين السليم لفريق إدارة الأزمات والذي يتضح فيما يلي :-
 - عدم تمثيل التخصصات اللازمة لمواجهة الأزمة في الفريق .
 - كبر حجم الفريق أو صغره ، بما يزيد من التباين الشديد في الآراء في الحالة الأولى ونقصها الشديد في الحالة الثانية .
 - عدم التناسق وعدم سيادة روح الفريق بين أعضاء وحدة أو فريق إدارة الأزمات .
- ٤- عدم تنفيذ خطط الطوارئ التي تم وضعها بطريقة سليمة .
- ٥- التراخي في تنفيذ خطط الطوارئ .
- ٦- اتخاذ الأزمة المدرسية لمسارات مفاجئة غير متوقعة أثناء وضع الخطة .
- ٧- حدوث تغيرات في الأسس والافتراضات التي بنى عليها التخطيط .
- ٨- عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة .
- ٩- غموض بعض القرارات وعدم وضوحها ، مما يسبب إرباكاً وتخبطاً أثناء التنفيذ .
- ١٠- عدم مرونة الخطة لإمكانية إحداث تغيرات لمواجهة المسارات الجديدة غير المتوقعة والتي يمكن أن تسلكها الأزمة .

وترى الدراسة: أن التخطيط لتنمية مهارات المديرين لإدارة الأزمات يمثل محور عملية إدارة الأزمات، فهو يساهم في منع وقوع الأزمة والتغلب على عنصر المفاجأة ، كما يتيح الفرصة لفريق إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة بطريقة منظمة بعيدا عن العشوائية والارتجالية ، ومن خلال التخطيط يمكن استغلال الوقت واستثماره على أكمل وجه ، وكذلك استغلال الموارد المتاحة لمواجهة الأزمة في حال حدوثها .

وترى أيضا أن من أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات، وضمان استعداد المدرسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من أثارها السلبية، كما يساهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة ، وتوفير الوقت للتعامل مع الأزمات ، كما يعمل على

(١) العمار، عبد الله بن سليمان (٢٠٠٣): دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير ، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ص ١٦٧ .

توفير الجهد ، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة ، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة .

وجدير بالذكر أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات، تكون مناسبة لجميع المدارس، وكل الأوقات والأزمات ، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المدرسة ، وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة ، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوفر في عملية التخطيط للأزمات وهي : "أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة، وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع ، وأن تتميز بالعلمية، وأن يكون مفهوماً وبسيطاً ، ويتلاءم مع جميع المستويات في المدرسة ، ويتميز بالشمول ، وقابلية التنفيذ ، ويتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة "(١).

ثانياً :- التنظيم للأزمات المدرسية :

ويقصد به التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ، والمهام المرتبطة بكل عضو ، والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء ، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ، والاتصال التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي ، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة ، وأماكن المواجهة والتنفيذ، وعلى مدير المدرسة أن يوفر نوعاً من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، وخاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي(٢).

عرف أبوسن (٣) التنظيم بأنه "حصر وتوجيه النشاط الضروري لتحقيق هدف معين، ويتطلب التنظيم وضع هيكل لأي مؤسسة تعليمية تتفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة منعاً للازدواجية أو التداخل".

ويرى الشعلان (٤) بأن التنظيم الجيد لأي مؤسسة مهما اختلفت طبيعة نشاطها هو "المفتاح الحقيقي لنجاحها في تحقيق أهدافها".

(١) - اليجوي، صبرية بنت مسلم (٢٠٠٦) : إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية،

ع ١٨ ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ص ٣.

(٢) عليوة، السيد(٢٠٠٣): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، ص ١٨٣.

(٣) أبوسن، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦): الإدارة في الإسلام ط ٧، الرياض : دار الخرجي للنشر والتوزيع ، ص ١٤٧.

(٤) الشعلان ، فهد(٢٠٠٢) : إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص ٦١-٦٢

ويذكر المعاينة^(١) بأنّ التنظيم يشتمل على تقسيم العمل، وتحديد السلطات، وتنمية الهيئة الإدارية وذلك بوضع كل إداري ومسئول في منصبه الملائم . إنّ الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تمتلك التنظيم الجيد الذي يساعدها على تحقيق الأهداف، وتحديد المسؤوليات والمهام للأشخاص داخل المدرسة، وبالتالي يتم إنجاز الأعمال في وقت قصير، وبأقل التكاليف والجهد.

والتنظيم السليم لإدارة الأزمات يتطلب : معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات المدرسية ، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة ، وشرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه ، ونطاق التدخل والهدف من التدخل ، والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات ، وعرض الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً، ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة ، منها : وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المدرسة، وتحديد الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق ، والتنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات ، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات ، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات^(٢).

يعتبر التفويض من أهم مبادئ التنظيم :

حيث ذكر أحمد^(٣) بأنّ تفويض السلطة محور العملية الإدارية ومن الأهمية بمكان في إدارة الأزمة وأدعى للاستخدام حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أنّ تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية) . ويعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أم في نطاق فريق المهام الأزمية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها .

ثالثاً - التوجيه في الأزمات:

يقصد به : ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال ، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة، وخط سير العمل ، وحث باقي العاملين في المدرسة على التعاون مع الفريق ،

(١) المعاينة، عبد العزيز. (٢٠٠٧) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان ندار الحامد ص ٢٨٣-٢٨٤ .

(٢) التميمي ، حسين (١٩٩٨) : "أساسيات إدارة الخطر" ، الإمارات العربية المتحدة (دبي): دار العلم، ص ٦٩ .

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

وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة^(١).

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات - مدير المدرسة - بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله ، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية: أن يكون التوجيه (الأمر) معقولا وقابلا للتنفيذ ، وواضحا لاغموض فيه، وكاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته من الناحية الكمية أو الكيفية ، والمكان، والوقت ، أى تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، ومكتوباً، ومحدداً كافة الصلاحيات حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها، ولكى يسهل الرجوع إليها اذا ما اقتضت الضرورة لذلك^(٢) .

رابعاً :- تقويم الأزمات :

يرى أبو قحف^(٣) أن المقصود من عملية التقويم هو الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية فى ضوء تطور الأوضاع، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة بالإضافة إلى رصد المواقف الأزمية وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها فى التخطيط للأزمات المستقبلية ، بحيث يتم إعادة تقييم وتقدير الظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التى كانت مقبولة فى السابق بغرض تحسين مقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها فى المستقبل.و يهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة حتى نستطيع منع حدوث الأزمات فى المستقبل وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع.

وعادة يتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل :مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعاينات الوظيفية، أو بأشكال مباشرة مثل :السجلات الدورية و المتكررة من القياسات، والتدخل العلاجي للأزمة. ويرى فريجات^(٤) أنه لا بد من تنمية مهارات التقويم لدى المديرين وتبيين وظائفه والأجهزة المعنية به وهى مهارات تتطلب جمع البيانات عن الخطط ،وسير تنفيذها وتحليل تلك البيانات ،واستنتاج الاتجاهات الرئيسية منها والمقابلة بين مراحلها وأبعادها من ناحية ،وما تحقق لها من إنجازات وتشخيص المشكلات والأزمات ومعالجتها ، واقتراح الحلول فى ضوء الإمكانيات تمهيدا للإجراءات ومراحل التنفيذ أو تعديلا للخطط ومراجعتها فى مرحلة مناسبة لذا من الواجب مراعاة المرونة فى التخطيط .

(١) عليوة ، السيد (٢٠٠١) : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٦٤.

(٢) الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣) : إدارة الأزمات . القاهرة: مجموعة النيل العربية ، ص١٢١.

(٣) أبو قحف، عبد السلام(٢٠٠٢): "دليل المدير إدارة الأزمات في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح العقود الإدارية - إدارة الأزمات"، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر، ص٣٥٢.

(٤) فريجات، غالب عبد المعطى (٢٠٠٠) : الإدارة والتخطيط التربوى ، تجارب عربية متنوعة ، عمان ، ص٢٥٧ .

تتطلب الإدارة العلمية للأزمة توافر خمسة عناصر رئيسية على المستوى التنظيمي ، وهى وحدة إدارة الأزمات ، والفريق ، والاتصالات ، والمعلومات ، والإعلام .

١- وحدة إدارة الأزمات:

وتتكون هذه الوحدة بشكل أساسى من مجموعة من الإداريين ، كوحدة إدارية تمثل جزءا من الهيكل التنظيمى للكيان الإدارى ، وتتولى تلك الوحدة عدداً من المهام ، تشمل التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والتوجيه للجهود المختلفة ، والمتابعة والرقابة على الأنشطة التى تقوم بها الوحدة المختصة بإدارة الأزمات ، واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وتعيين واختيار فريق إدارة الأزمة، وتوفير غرفة عمليات لإدارة الأزمة حين حدوثها ، وتوفير قاعدة معلومات متكاملة يتم تحديثها أولاً بأول^(١).

٢- فريق إدارة الأزمات :

فى ظل ما تتعرض له المؤسسات التعليمية من متغيرات مختلفة تؤثر على كافة عناصرها ، وكيفية إدارتها، وما قد ينجم عنها من تحديات ومواقف أزموية تعوق سير العمل فيها بالصورة المطلوبة ، فإن مدير المدرسة وحدة قد يقف عاجزاً أمام الآثار الناجمة عن مثل هذه الأزمات ، ومن هنا تأتى أهمية تكوين فريق عمل لإدارة الأزمات المدرسية .

ولاشك أن نجاح التعامل مع الأزمات المدرسية يتوقف على حسن اختيار الأشخاص أو الفريق الذى سيتعامل مع الأزمات المدرسية ، بل إن عملية إكسابهم المعرفة وزيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم على التعامل مع الأزمة تتوقف بدورها على حسن اختيار هؤلاء الأفراد الذى توكل إليهم مهمة التعامل مع الأزمة^(٢).

- فريق إدارة الأزمات المدرسية ومهامه :

يقوم مدير المدرسة بتشكيل فريق لمواجهة الأزمات المدرسية يضم من ٤-٨ من المعلمين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة فى التعامل مع الأزمات فى حالة وقوعها ومنهم معلم التربية الرياضية حيث يكون مسئولاً عن مجموعة الإخلاء والبحث المكونة من المعلمين والطلاب ، وأخذ الجولات السريعة ومعلم تربية إسلامية مسئول إرشاد ديني ، ويقوم بالنصح والوعظ والإرشاد ، وإبراز دور الدين الإسلامى فى مواجهة الكوارث، والأزمات ، والتفاعل مع الحدث ، ويجب أن يضم فريق إدارة الأزمة بالإضافة إلى الأعضاء الرئيسيين ومدير المدرسة مجموعة من عناصر الخدمات المساعدة مثل الطبيب ورجل الإطفاء والأخصائى الاجتماعى وقد تنتمى بعض تلك العناصر إلى أجهزة خارجية مثل إدارات الإطفاء فى المنطقة أو الحى الذى تقع به المؤسسة بشكل دائم أو يتم استدعاؤه وقت الضرورة، كما يراعى عند تشكيل الفريق الموازنة بين عامل تكامل الفريق بمعنى تضمنه جميع العناصر اللازمة

(١) عليوة، السيد (٢٠٠٣): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ،القاهرة مرجع سابق ، ص١٨٣ .

(٢) فتحى ، محمد (٢٠٠١): الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ص٨٩.

لإنجاز مهامه وعامل سرعة الاستجابة ، وفرق مواجهة الأزمات قد تكون دائمة يعهد إليها بإدارة الأزمات التى تتعرض لها المدرسة ، يتم اختيارها من مستويات وتخصصات مختلفة ، وخبرات متكاملة ، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات ، وفرق مؤقته يعهد إليها مهمة إدارة أزمة^(١).

وعلى الرغم من أن اختيار فريق الأزمات مرتبط بنوع الأزمة التى تواجه المدرسة ، إلا أن هناك شروطا عامة يتعين توافرها فى أعضاء فريق الأزمات تتمثل فى :

الرغبة فى التعامل مع الأزمات ، والاستعداد للبدل ، والقدرة على التدخل الناجح والسريع فى الأزمة ، والقدرة على التحليل والاستنتاج ، واتخاذ قرارات سريعة فى ظل نقص المعلومات وضيق الوقت ، والالتزان الانفعالى ، والمرونة ، وقدرات ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة ، والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر ، والتأقلم السريع لمواجهة التغييرات التى تحدث أثناء الأزمة ، والالتزام والولاء للمدرسة^(٢) .

وبهذا فإن فريق إدارة الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة ، وبصورة دائمة أو مؤقتة ، ويكونوا ذوى إمكانيات أو خبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة ، وتكون مهمتهم هى استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة ، ومواجهة وتتبع آثار الأزمة وردود أفعال رأى العام والصحافة والجهات المعنية وأخيرا استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة .

ويتصدى فريق إدارة الأزمات بما تتوفر 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^(٣).

وتوجد مجموعة من الموصفات التى يجب توافرها عند اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة تتمثل فى^(٤).

- الإبداع والابتكار من خلال : وضع قائمة ماذا لو....؟ ووضع سيناريوهات تفصيلية عن كل أزمة ، والتفكير فيما لا يتم التفكير فيه عادة ، تقديم البدائل .
- الخبرة : يعايش التفاصيل الفنية للعمل على المستوى الفعلى ،له خبرة طويلة متنوعة .
- التركيب السيكولوجى : فعال أو دكتاتور أو زئبقى .
- خبرة خارجية : لتوفير منظور خارجى من خارج المدرسة يتوافر فيه المعرفة والمنهجية والابتكار والأمان .

^(١) Gullet, D.E & Long, D. (2000): What are the Attributes and Duties of the School Crisis intervention Team? NASSP Bulletin, Vol.80, No.580, pp104-105.

^(٢) عليوة السيد (٢٠٠٥): إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، دار الأمين ، القاهرة ، ص ١٦٢.

^(٣) منى صلاح الدين شريف (١٩٩٨) : إدارة .الوسيلة للبقاء , دار البيان للطباعة , القاهرة, ص ٥٣.

^(٤) هلال ، محمد عبد الغنى حسن (٢٠٠١) : التدريب، الأسس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة ، ص ١٥٣.

- **رئيس الفريق :** يكون شخصاً قوياً يتمتع بسلطة تخصيص الموارد المالية والبشرية بالإضافة إلى توافر الإبداع والابتكار والخبرة والتدريب السيكولوجي والمصادقية .
- **القدرة على التواصل :** ويتحقق للفريق مستوى عالى من الاتصالات الأفقية والرأسية .
- **المرونة :** حيث يجب أن يتسم الفريق بالمرونة ، والعلاقات الإنسانية القائمة على التشاور والتعاون ، والقدرة على حل المشكلات .

وترى الدراسة أن من أهم خصائص فريق إدارة الأزمة الفعال ما يلى:

- ١- أن يحقق الفريق المستوى العالى من الاتصالات، وأن يشعر أعضاء الفريق بالحرية فى مناقشة كل الأمور مع الرؤساء والمروسين والذين على نفس المستوى التنظيمى .
 - ٢- أن يحقق المصادقية مع العاملين .
 - ٣- المشاركة فى وضع الأهداف والقواعد وتشخيص المشاكل وحل الصراع ، واتخاذ القرارات .
 - ٤- إنكار الذات والعمل من خلال فريق .
 - ٥- تحقيق درجة عالية من التفويض لأعضاء الفريق .
 - ٦- توافر متخصصين على درجة عالية من الكفاءة .
 - ٧- تنوع التخصصات فى أعضاء الفريق .
 - ٨- الولاء والتضحية فى سبيل المنظمة .
 - ٩- توافر الصفات البدنية والنفسية والشخصية المطلوبة فى أعضاء الفريق .
 - ١٠- توافر المهارة والقدرة على التحليل والذكاء والإبداع والفتنة فى أفرادهِ .
 - ١١- عدم وجود تنافر أو صراع بين أفراد الفريق وفى نفس الوقت ليس هناك اتفاق تام فى الآراء.
- وتأسيساً على ما سبق لابد أن يتوافر مجموعة من الشروط العامة لاختيار فريق إدارة الأزمات وهى^(١)

- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها والقدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل .
 - ضبط الانفعالات والتفكير العلمى .
 - القدرة على الانتباه والوعى والحرص .
 - السرعة فى اتخاذ القرارات .
 - التفاؤل والطموح وقوة الإرادة .
- ولكى تحقق فرق الأزمات المدرسية الهدف من انعقادها ، يتعين على قائد فريق الأزمات - مدير المدرسة - تحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق الأزمات ، وتحديد الأدوار للأعضاء بدقة بالقدر الذى يزيل الإبهام والغموض ، وإعطائهم الصلاحيات ، وتحديد منهجية العمل ، وتوفير

(١) هلال ، محمد عبد الغنى حسن (٢٠٠١) : التدريب، الأسس والمبادئ، مرجع سابق، ص ١٧٦ .

الدعم المادى والمعنوى لأعضاء الفريق ، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق ، والتكامل بين أعضاء الفريق^(١)

مسئوليات مدير المدرسة فى إدارة الأزمات .

يعد التعامل مع الأزمات إحدى المواقف الرئيسية التى تظهر مدى كفاءة مديرى المدارس فى الإدارة ، فمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة المديرين ، وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة ، فمدير المدرسة الناجح فى إدارة الأزمات هو الذى يقوم بالتحليل الدقيق للأزمة ومعرفة أسبابها ودوافع نشأتها ومدى انتشارها وتأثيرها ، واللحظة المناسبة لتدخل فريق إدارة الأزمات فى احتوائها.

ومن هنا يستدعى التعامل مع الأزمات ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية لمدير المدرسة تتمثل فى تحديد المدى الزمني المتاح للقضاء على الأزمة ، وتحديد نوع وكم الموارد التي يمكن استخدامها فى إدارة الأزمة ، وتحديد نوع وخبرات الأفراد المدربين والمؤهلين والراغبين فى التصدى للأزمة^(٢)

وترى دراسة الموسى^(٣) : أن مسئوليات مدير المدرسة وفق ما يلي :

- **التخطيط للأزمات:** ويتم من خلال إعداد سيناريوهات وتصورات عن الأزمات المحتمل وقوعها ، واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات ، وكذلك إعداد وتجهيز فريق لإدارة الأزمات فى المدرسة.

- **التنظيم :** تحتاج مواجهة الأزمات إلى جهد جماعي ، وبالتالي لابد من توفر نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التى تبذل فى إدارة الأزمة ، وذلك لمنع الازدواجية والتعارض فى الأعمال ، ويتم التنظيم من خلال توزيع المهام والأدوار على فريق إدارة الأزمات المدرسية.

- **تبسيط الإجراءات :** فى ظل ضيق الوقت وتساوئ أحداث الأزمة لابد من استخدام إجراءات بسيطة تساعد فى التعامل مع الأزمة ، والابتعاد عن الروتين فى العمل والمخاطبات الكتابية وذلك لأهمية الوقت أثناء حدوث الأزمات فى المدارس.

- **اتخاذ القرارات :** حيث تحتاج إدارة الأزمات المدرسية إلى السرعة العاجلة فى اتخاذ القرارات الدقيقة والمناسبة لموقف الأزمة ، بحيث تكون هذه القرارات واضحة ويمكن تنفيذها فى حدود الإمكانيات المتاحة فى المدرسة.

(١) مصطفى أبو بكر (٢٠٠١) : دليل المدير المعاصر : الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص ٤١٩ .

(٢) الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣) : إدارة الأزمات ، مرجع سابق، ص ١٤٣.

(٣) الموسى، ناهد بنت عبد الله (٢٠٠٦) : إدارة الأزمات فى مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ص ٢٢٣.

- **التواجد في موقع الأحداث :** ومن فوائد ذلك أنه يبعث الطمأنينة في نفوس المعلمين والطلاب بصفة خاصة ويخفف من الآثار النفسية الناتجة عن الأزمة ، ويساعد على توفير المعلومات الضرورية لمدير المدرسة حتى يكون على بيئة كاملة بتطورات الأحداث.

مهام فريق إدارة الأزمات المدرسية :

يساعد تشكيل فريق مواجهة الأزمات على نجاح التعامل مع الأزمات ، لأنه يعود بفوائد عديدة ، منها:

التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب وأقلها من حيث الجهد والوقت والمال ، ومنع حدوث الأزمات والحد من آثارها السلبية ، واستثمارها كفرص للتعليم وتحسين الأوضاع ، وزيادة فاعلية القرارات التي تتخذ في موقف الأزمة ، ويقع على عاتق فريق إدارة الأزمات المدرسية مسؤولية التصدي لنتائج الأزمات الجديدة بطريقة تتسم بالإبداع والابتكار ، والعمل المستمر على التعامل معها منذ بدء استشعار الإنذار المبكر، ووضع خطة محكمة للسيطرة على المواقف الأزمومية، والمشاركة في عملية صنع القرارات أثناء الأزمة^(١) .

ويعتمد تشكيل فريق إدارة الأزمات على عدد من الأدوار الهامة في الاستعداد لإدارة الأزمات ، وعملية تشكيل الفريق تتضمن تحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو ، وعلى أقل تقدير ، فإن فريق الأزمات يشمل أعضاء مدربين على القيام بالأدوار التالية^(٢).

منسق مواجهة الأزمات : ويقوم هذا الفرد بتنسيق خطة المواجهة ، ومراجعتها مع أعضاء المدرسة ، وتحديد نوع المواجهة المطلوبة ومستواها ، ثم القيام بتقييم المواجهة .
المسئول الإعلامي : وتقع عليه مسؤولية تحديد الإجراءات الضرورية للتعامل مع وسائل الإعلام، والقيام بعرض الحقائق عن الأزمة .

مسئول الأمن : ويقوم بدور تحديد إجراءات الأمن الضرورية لتحقيق الأمان المدرسي ويمكنه الاتصال بالجهات المسؤولة للإبلاغ عن الأزمة .

بالإضافة لذلك ، هناك بعض المهام التي تقع على عاتق فريق إدارة الأزمات ومنها^(٣).

- جمع المعلومات والحقائق عن الأزمات المدرسية .
- إعداد السيناريوهات والبدايل لاحتواء الأزمات المدرسية .
- توصيل الرسالة ، وإعداد القرارات المناسبة لمواجهة الأزمات .

(١) هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٤): مهارات إدارة الأزمات. الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، الطبعة الرابعة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة، ص ١١٦-١١٧ .

(٢) قطيط، عدنان (٢٠٠٤) : تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر المعاصر . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس، القاهرة ، ص ٢٧٦ .

(٣) جماعة عبد الله (٢٠٠٣) : الإدارة المعاصرة ، شركة ناس للطباعة ، القاهرة ، ص ٤١٨ .

- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع وإعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها

- العمل على الحد من إمكانية تصاعد الأزمة وسرعة الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية .

- رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة. ويوضح عباس أن مراحل عمل فريق الأزمات تكون كما يلي^(١):-

بعد تكوين فريق إدارة الأزمات المدرسية ، يتم تحديد جدول أعمالها ويكون الاجتماع الأول للتعرف وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق ، ويتم تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولاً ثم تبدأ بعد ذلك مراحل عمل الفريق على النحو التالي:

١ - مرحلة توصيف المؤسسة التعليمية :

ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المدرسة وكل ما يتعلق بها من عمال ومباني.

٢ - مرحلة تحديد الأولويات:

حسب المعلومات التي تتوافر من المرحلة السابقة، يمكن استنباط المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وترتيب درجات المخاطرة التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة، فهل المخاطر المتوقعة بالنسبة لمباني المدرسة أهم المخاطر، أم أن مخاطر معدلات عنف الطلاب هي المخاطر الأكثر أثراً ووقعاً على المدرسة إذا حدثت .

٣ - مرحلة إعداد السيناريوهات :

عند توفر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف على الأزمات التي تتعرض لها المدرسة ، وحصر التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث طبيعية أو حروب أو اضطرابات داخل المدرسة ، وبحصر الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة والخطوات التي تمر بها، وإلى أي مدى سيساهم ببطء الإدارة في تلقي إشارات الخطر الصادرة عن موقع الأزمة في تفاقمها.

٤ - مرحلة أسوأ سيناريو:

بعد حصر السيناريوهات المحتملة ، يمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدء بالأسوأ، فيجب ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومدى أثرها على مستقبل المدرسة ، وبذلك يتم الترتيب بتحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله.

٥ - مرحلة إبلاغ ونشر الرسالة:-

بعد الإنتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو

^(١) عباس، صلاح (٢٠٠٤) : إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ص١٩٤ .

وترتيب السيناريوهات ، وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات المدرسية ، يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى " خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة "توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقى الإشارات وترجمتها وإيلاغها لمن وكيف ومتى؟ وتحديد المسئوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات للسلطة والمسئولية فى وقت يجب الوضوح التام فيه فى هذه النقطة بالذات .

وبوضح الخضيرى تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات^(١).

تتم عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة تستخدم فى العملية التدريبية من أهمها:-

١- المحاضرات العلمية والعملية.

٢- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً.

٣- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث.

٤- ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء.

٥- عصف الأفكار وترتيبها.

ويستعان فى العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة ، والتي تتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم فى مكافحة الأزمات المدرسية والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

ويجب التفريق بين فريق إدارة الأزمة المدرسية وإدارة الأزمات ذاتها، ففريق إدارة الأزمة هو الفريق الذى يناط به مهمة التعامل مع قوى الأزمة الصانعة لها والحد من خطورة الأزمة ومعالجتها ، وهو فريق يتم تكوينه وفقاً لخصائص وطبيعة الأزمة، وقد يطلب منه الاستمرار بعدها أو يتم حله إلى حين حدوث أزمة جديدة ، فى حين أن إدارة الأزمات هى إدارة داخل الكيان الإدارى لها صفة الدوام والاستمرار باعتبارها جزءاً من الهيكل التنظيمى ولذلك يوصف فريق الأزمة بأنه فريق موكل إليه انجاز مهمة محددة "Job task team"^(٢)

٣- الاتصال فى الأزمات المدرسية :

ويعتبر الاتصال فى الأزمات من أهم وظائف التوجيه ويقصد به نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة المدرسية بين قائد فريق الأزمات - مدير المدرسة - وبين أعضاء الفريق باستخدام قنوات الاتصال ، و للاتصال دور واضح فى إدارة الأزمات المدرسية حيث تعتبر عملية الاتصال من المهارات التى يجب أن يتقنها أعضاء فريق العمل ، علاوة على مدير المدرسة بصفته

(١) الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣) : إدارة الأزمات ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص١٦٥.

(٢) الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣) ، إدارة الأزمات . القاهرة، مرجع سابق، ص٢٣١ .

المسئول أمام الجميع (المعلمين - الطلاب - وسائل إعلام) ولا تقتصر أهمية الاتصال أثناء إدارة الأزمة فقط بل أيضاً في جميع مراحل الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة والتي يتم فيها الإعداد لمواجهة الأزمات هناك الكثير مما يمكن أن تحققه مهارة الاتصال إذا توافرت في فريق إدارة الأزمة، حيث إن الفريق مسئول عن إعداد الطلاب بالمدرسة لمواجهة الأزمات^(١).

يعرف مكاوى^(٢) اتصالات الأزمة على أنها كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة المدرسية، بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المدرسة أثناء مراحل الأزمة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، وكذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة ويرى **الخضيرى^(٣)** أنه غالباً ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأسباب التي تكمن وراء استنفال الأزمات وتطورها بشكل سريع هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين فريق العمل والعاملين بالمدرسة، بل يجد أن هناك "خطوط تصدع" في التنظيم الرسمي للمدرسة ووجود فجوات بينهما.

وترى **الدراسة** أن عنصر الاتصالات يلعب دوراً حيوياً في عملية إدارة الأزمة المدرسية، أو من خلال وسائل الإعلام، ويشترط في الإدارة الناجحة للأزمة امتلاك فريق إدارة الأزمة أكبر عدد ممكن من أدوات الاتصال، مثل شبكة الإنترنت والهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى الحاسوب، وكلما نجحت اتصالات فريق الأزمة في تجميع أكبر كم من المعلومات الدقيقة والصحيحة عن الأزمة وتحليلها كلما أمكن اتخاذ القرار السليم للبدء في إدارة الأزمة.

بالإضافة إلى خطة واضحة للاتصالات أثناء الأزمة، تتضمن توجيهات إدارية محددة للتصرف ومحاور الاتصال والاتصالات الأولية أثناء الأزمة، بهدف تخفيف حالة الصدمة الأولى، ويجب مراجعة تلك الخطة سنوياً وتوزيعها على أعضاء فريق إدارة الأزمة. كما تساعد خطة الاتصالات الجيدة على خلق بيئة غير مشجعة للإشاعات المغرضة وتبادل الشكوك، والحفاظ على مصداقية المؤسسة التعليمية في المجتمع. ولتحقيق ذلك لابد أن تضمن خطة الاتصالات تفعيل التعاون بين المؤسسة والجهات الخارجية^(٤).

وتجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما تيسر سهولة وسائل الاتصالات عملية إدارة الأزمة، إلا أنه يجب أن تكون تحت السيطرة باستمرار، فخطأ بسيط قد يؤدي إلى تعقيد الأزمة وصعوبة إدارتها، خاصة في ظل ارتباط الأزمة بحالة من التوتر واستعداد للمبالغة في الأخبار والبيانات، ولذلك يجب حصول

(١) زيدان، ممدوح (٢٠٠٣): تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النبيل العربية، ص ١٣٢.

(٢) مكاوى، حسن (٢٠٠٥): الإعلام ومعالجة الأزمات مرجع سابق، ص ٧٨.

(٣) الخضيرى، محسن (١٩٩٠): إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مبدولي ن ص ١٢٧.

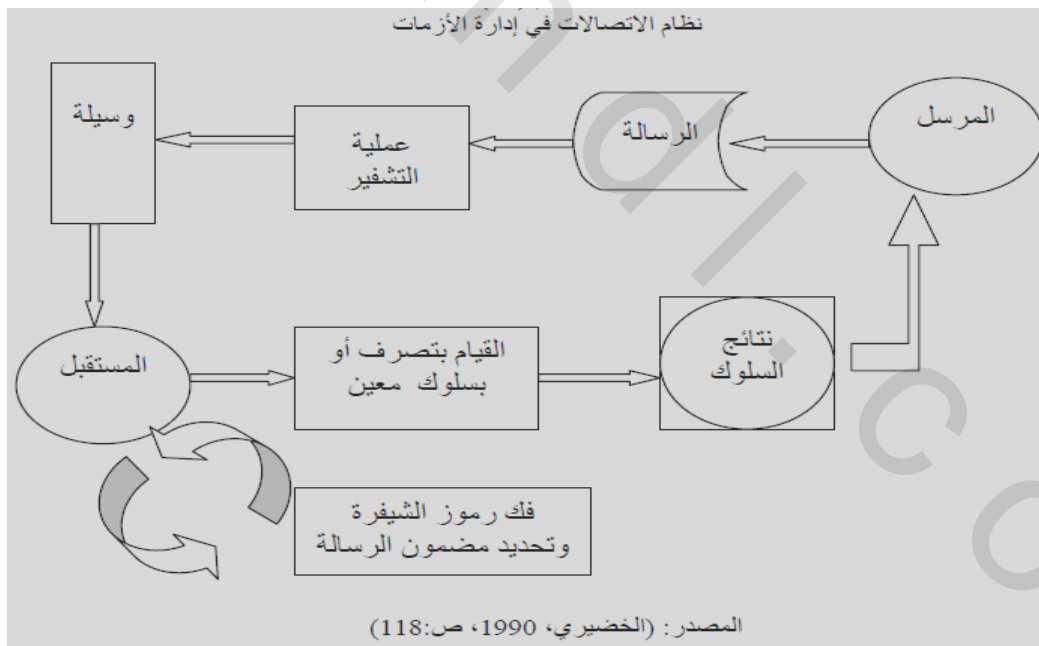
(٤) كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٣): سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٢٤٣.

الصحافة على تفويض من مدير المدرسة، أو من فريق إدارة الأزمة ببحث الأخبار والبيانات حول تطور الأزمة، كما يجب توحيد جهة بث البيانات والمعلومات حول تطورات الأزمة في شخص واحد هو المتحدث الإعلامي بإسم فريق إدارة الأزمة.

ويرى مكاي أن دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة ما يلي^(١) :

- ١- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية (المدارس) في السنوات الأخيرة، وما يصحبه من تزايد سخط العاملين بالمؤسسات التعليمية .
- ٢- التأثير العميق والمدمر للأزمات على المدارس ، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمدرسة.
- ٣- تحظى الأزمات المدرسية بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام وتلبى حاجة الناس من المعرفة وحب الاستطلاع.
- ٤- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد مدرسة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على الإدارة التعليمية بأكملها أو على البيئة بأكملها.
- ٤-تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبياً وإيجابياً.

وحدد الخضيرى^(٢) مكونات نظام الاتصال:



شكل رقم (٤)

^(١) مكاي ، حسن (٢٠٠٥)، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص ٨٤ .

^(٢) الخضيرى، محسن(١٩٩٠): إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مرجع سابق ، ص ١٣٩ .

- ١ - **أطراف الاتصال:** حيث يوجد طرفان لعملية الاتصال، طرف مرسل للرسالة وهو مدير المدرسة - مدير فريق العمل - وطرف مستقبل لها وهو أعضاء فريق العمل من طلاب ومعلمين وأخصائيين
 - ٢ - **الرسالة :** وهي المعلومات والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من مدير المدرسة إلى الطرف الثانى، وهى التى يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزاً وتشفيراً وتخطباً.
 - ٣-**الوسيلة:** وهى التى سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل والتى تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعاً لنوع الاتصال المستخدم، حيث أنه قد يكون الاتصال شخصياً بين أفراد وجهاً لوجه، أو غير شخصى وتبعاً لاستخدام الوسائل مثل التليفون، التلغراف، الفاكس، التلكس، اللاسلكى، وتبعاً لاستخدام الوسائط.
 - ٤ - **عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة** وهو ما يتعلق بنظام الشيفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب محتوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى.
 - ٥ - **السلوك المطلوب القيام به والذى تتضمنه الرسالة :** وهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به والسلوك الذى حدث وتم فعلاً، فغالباً ما تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة زمنية ولتحقيق هدف معين وباستخدام سيناريو تم إعداده مسبقاً وتم التدريب عليه والتأكد من استيعابه وفهمه وإمكانية تنفيذه.
 - ٦ - **نتائج وتتابعات السلوك الذى تم القيام به:** وذلك كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب دون أى قصور أو تحريف.
- ويرى الخضيرى^(١) أن أدوات الاتصال تتمثل فى :**
- يتعين توفير جميع أدوات الاتصال الفعالة التى تبقى متخذ القرار على معرفة تامة بما يحدث فى مواقع الأحداث وبشكل فوري تلقائى، ومن أهم وسائل الاتصال التى تستخدم فى إدارة الأزمات ما يلى:
 - ١ - وسائل الاتصال بأجهزة الليزر لنقل الصوت والصورة فوراً ولمسافات طويلة ممتدة.
 - ٢ - وسائل الاتصال اللاسلكية لنقل الصور المرئية والسمعية عن طريق شبكات التليفزيون المغلقة وقنواتها الخاصة.
 - ٣ - وسائل الاتصال غير الشخصية الأخرى، مثل التليفون والتلكس والفاكس والحاسبات الإلكترونية.
 - ٤ - وسائل الاتصال الشخصية، أى القائمة على الاتصال الشخصى بين الأفراد من حيث توفير بعض الأفراد الذين يتم توزيعهم على مواقع الأحداث والأزمات.

(١) الخضيرى، محسن (١٩٩٠): إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مرجع سابق، ص ١٥٦.

٥ - وسائل الرصد والتتبع والمتابعة الدقيقة، والتي تبقى مدير الأزمة على معرفة تامة وكاملة، وإحاطته أولاً بأول بتطورات الموقف الأزموى واتجاهاته.

٦ - وسائل الارتباط الخطى المباشر (On Line System) مع شبكات المعلومات وأجهزة الكمبيوتر الذكية وأماكن اتخاذ القرار.

٤ - نظام المعلومات فى الأزمات المدرسية :

عبارة عن "نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية (التجهيزات ، والإجراءات ، والبرمجيات وقواعد المعلومات) لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة المدرسية من أجل السيطرة على الأزمة بفعالية"^(١). وفى ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التى يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات المدرسية هى :

- العنصر البشرى المؤهل ، القادر على التعامل مع نظام المعلومات ، وخاصة فى موقف الأزمة
- توفير المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع ، وتخزين ، وتحليل ، وتصنيف المعلومات ، وتكون وظائف نظام المعلومات : جمع المعلومات والبيانات من داخل وخارج المدرسة المتعلقة بالأزمة ، وتنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها ، ونقل وإيصال المعلومات إلى المستفيدين منها فى موقف الأزمة بالطريقة المناسبة .
- والمعلومات هى المادة التى تبنى وتصنع منها أحداث الأزمة ، فمدير المدرسة الذى يعتمد فى اتخاذ قراره على معلومات خاطئة وغير دقيقة غالباً ما تودى إلى قرار خاطئ ، والعكس صحيح^(٢) .
- وتبرز أهمية الدور الحيوى الذى تلعبه المعلومات من خلال تجنب المفاجأة، فالمفاجأة تحدث فى حالة قصور المعلومات أو عدم دقتها (قبل أو أثناء أو بعد الأزمة) ، وكلما توافرت معلومات دقيقة وكاملة حول موقف الأزمة ، تراجعت احتمالات المفاجأة ، وتمكن فريق إدارة الأزمة من اتخاذ قرار سليم فى أسرع وقت ممكن ، كما يتراجع دور الانطباعات والحدس فى صناعة القرار . والواقع أن ضيق الوقت أمام صاحب اتخاذ القرار عادة ما يكون ناتجاً عن غموض الموقف الأزموى نتيجة قصور المعلومات . أضف إلى ذلك أن توافر معلومات دقيقة وتفصيلية حول الموقف يخلق قدراً أكبر من المرونة فى اتخاذ القرار ، وتقليل عامل الضغط النفسى فى ضوء تعدد البدائل المقترحة^(٣) .

(١) عودة ، رهام راسم (٢٠٠٨) : واقع إدارة الأزمات فى مؤسسات التعليم العالى بقطاع غزة . دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ص ١٣٥ .

(٢) الضحيان، عبد الرحمن بن إبراهيم (٢٠٠١): إدارة الأزمات والمفاوضات المنظور الإسلامى والمعاصر، والتجربة السعودية، المدينة النبوية : دار المآثر، ص ١٤٥ .

(٣) عليوة، السيد(٢٠٠٣): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، القاهرة ، مرجع سابق، ص ١٨٩ .

ولا يفترض توافر معلومات دقيقة تفصيلية لدى مدير المدرسة أو فريق إدارة الأزمة حول الأزمة حال وقوعها ، ولكن المهم هو تركيز مدير المدرسة أو فريق إدارة الأزمة على سرعة توفير تلك المعلومات في أسرع وقت ممكن، وقد يتم اللجوء في هذه الحالة إلى قراءة المقالات ذات الصلة بموضوع الأزمة أو الاستماع إلى قراءة التقارير الإدارية أو الدراسات المتخصصة ، ويتجه تركيز الدراسات والبحوث بشكل أساسي منذ وقت قريب في مجال قيادة المكتبات وعلم المعلومات على النجاح التنظيمي وتحسين الأداء للمنظمات الإدارية ، مما يشير إلى أهمية تحديد كفايات القيادة ومدى الحاجة لتدريب القيادات في مجال المكتبات والمعلومات حيث أن أوقات الأزمات والتحويلات الكبيرة تحتاج إلى مهارات وكفايات خاصة لمدير الأزمة تتعلق بتوفير المعلومات وصنع القرار^(١).

يرى منها^(٢)، إن النجاح في درء وإدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف المستويات يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسة، يأتي في مقدمتها " المعلومات " التي تشغل حيز الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة، بدءاً من التنبؤ بحدتها وتحديد أبعادها ومروراً بعمليات التخطيط والتنسيق وبناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل واختيار أنسبها واتخاذ قرار وأسلوب التعامل معها ووصولاً لعملية استعادة الأوضاع وتعظيمها باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة من أجل استخدامها مستقبلاً في إدارة أي أزمات مشابهة.

وعرف برهان^(٣) **البيانات Data** هي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات، وهي تعنى الحقائق (Facts) والمفاهيم التي تصف الوقائع أو الأحداث " .

والبيانات بحد ذاتها تعتبر غير كافية لإعطاء معنى معين، لذلك يجب تحويلها (معالجتها) إلى صيغة مفيدة ووضعها في سياق محدد ليصبح لها قيمة.

وعرف قنديلجي والجنابي^(٤) **المعلومات Information** : هي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطى معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها .

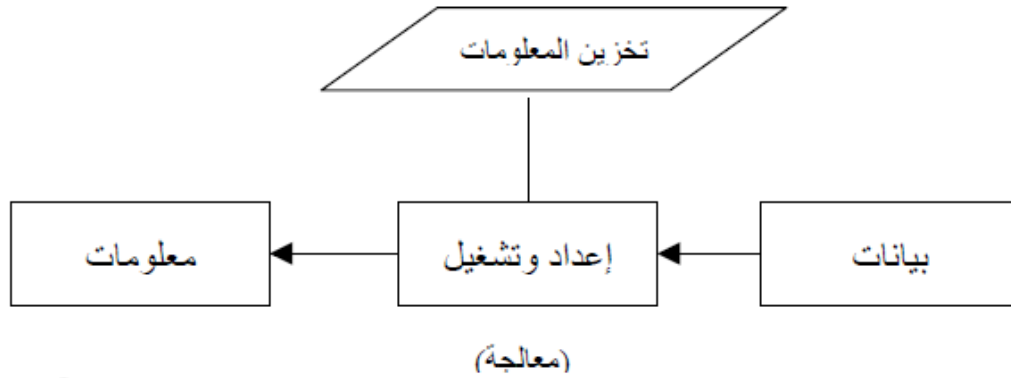
(١) Winston, Mark &Quinn, Susan (2005) Library Leadership in Times of Crises and Change, New Library World, Vol.106.No.1217.

(٢) منها ، محمد(٢٠٠٤) ، إدارة الأزمات بقراءة في المنهج، الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة ، ص١٥٤ .

(٣) برهان، محمد(١٩٩٦) أنظمة المعلومات الادارية ، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ص٢٣١ .

(٤) قنديلجي، عامر والجنابي، علاء الدين(٢٠٠٥): نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص ١٨٧ .

تحويل البيانات إلى معلومات



شكل رقم (٥)

إن علاقة البيانات بالمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، ولكن لا بد من الإشارة إلى حقيقة أساسية وهي أن ما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما قد تكون بيانات خام بالنسبة لفرد آخر. لذلك فإن البيانات تصبح معلومات عندما يتم معالجتها وتحويلها لتعبر عن معنى أو معرفة أو فكرة، كما أن السمة الرئيسية التي تميز المعلومات عن البيانات هي أن المعلومات تكون دائماً يرى الخضيرى^(١) أن نظم معلومات إدارة الأزمات المدرسية تعبر عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع وفرز، وتصنيف، وتشغيل، وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد، وفي الوقت ذاته ضمان تدفق الكم المطلوب من المعلومات عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد وتوجيه قراراته لتصبح أكثر فعالية.

ويتم تجهيز نظام المعلومات بالحاسبات الإلكترونية، وبرامج التعامل والتحليل ورسم السيناريوهات واستخدام النماذج، ومجموعة العمل، وكل هذه الوسائل تقلل من احتمالات الخطأ، وتبعد التقديرات عن النزعات العاطفية وتزيد من قدرة الوصول إلى حكم أو قرار موضوعي عن الأحداث التي صنعتها الأزمة، والتي تقوم هي بصنع الأزمة ذاتها.

ومهام نظام معلومات إدارة الأزمات:

- ١- الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة المدرسية وصانعيها.
- ٢- الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعارف المترجمة لدى الجهاز من أجل إدارة الأزمات، وتحقيق أمن واستقرار وسلامة المدرسة.

^(١) الخضيرى، محسن (١٩٩٠): إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مرجع سابق ص ١٥٤.

- ٣- ضمان تدفق المعلومات من مواقع الأحداث وتحليلها وتقييمها ورفعها إلى متخذ القرار.
- ٤- توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لجميع الأسئلة التي يطرحها مدير المدرسة، أو أحد أفراد الفريق المكلف بالتعامل مع الأزمة وذلك في أسرع وقت ممكن وبالوسيلة الأكثر فاعلية.
- وحتى ينجح نظام معلومات إدارة الأزمات المدرسية في مهمته، فإنه يتعين على القائمين عليه أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات المدرسية من البيانات والمعلومات.
- ويوضح مهنا^(١) أهمية المعلومات في إدارة الأزمات .**

تؤكد التجربة الإنسانية أن غياب المعلومات أو نقصها وعدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة، والتي تؤدي إلى الفشل عند إدارة أى من الأزمات المدرسية .

وتبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في إدارة الأزمات المدرسية من خلال ما يلي:

١- **تجنب المفاجأة:** تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى مدير المدرسة .

٢- **سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه:** إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب، يسهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل.

إن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون أحد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.

٣- ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أى انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار:

لاشك في أن لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات " صورة ذهنية خاطئة " لتقييم القضايا والمسائل، ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقاً للمتغيرات وتطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم، بعيداً عن أى انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبياً على أى من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها.

٤- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة:

يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيسياً في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة المدرسية والبيئة المحيطة بها

^(١) مهنا ، محمد (٢٠٠٤) : إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، مرجع سابق ص ١٦٨.

٥ - تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة:-

- تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمات المدرسية .
- التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري.
- زيادة القدرة على التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسي والتزامن في العمل بين فريق إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.
- تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراساتها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أى من الأزمات المدرسية المشابهة مستقبلاً.

الإعلام ودوره في إدارة الأزمة

هناك علاقة قوية بين الإعلام وعملية إدارة الأزمة المدرسية ، بل إن الإعلام قد يظهر تأثيره قبل بدء عملية إدارة الأزمة المدرسية ، فالإعلام قد يلعب دوراً مؤثراً في تصاعد أو الكشف عن الأزمة المدرسية ، وهو ما يفرض ضرورة تبني فريق إدارة الأزمة إستراتيجية واضحة حيال الإعلام على نحو يضمن دوراً إيجابياً لوسائل الإعلام في إدارة الأزمة بدلاً من تعقيدها ومضاعفة آثارها، خاصة في ضوء تركيز وسائل الإعلام على محاولة الكشف عن أسباب وقوع الأزمة ، خاصة إذا كانت بسبب عوامل إدارية داخلية .

كما يشكل الإعلام تحدياً للمؤسسة التعليمية وعملية إدارة الأزمة بالنظر إلى العوامل التالية :

- عامل "الصورة المتحركة" It is a moving Picture، حيث تظهر عقب حدوث الأزمة مباشرة تحديات جديدة .
- عامل تغير المجتمع Society in changing، مما يكسب وسائل الإعلام القوة لتدمير المؤسسات في حالة ارتكابها أخطاء جسيمة وذلك نظراً لقوة تأثير وسائل الإعلام .
- التطورات القانونية Legal development، حيث يقوم بعض المحامين بالإعلان عن ضحايا الأزمات المدرسية بهدف تحقيق مكاسب شخصية .
- سيادة مبدأ "ضرورة تدحرج الرؤوس" Heads Must Roll ، بمعنى ضرورة محاسبة أصحاب الأخطاء^(١)

⁽¹⁾ Bland, Michael (1998): Communicating out of a crisis. Macmillan Business p147.