

الفصل الخامس

إدارة الأزمات التعليمية في المدارس^(١)

يواجه العالم الآن فترة غير مسبقة من حيث كم التحديات وسرعة التغيرات وتلاحقها، مما أفرز بدوره حالة من الارتباك وعدم اليقين، وازدادت باطراد احتمالات التعامل مع الأزمات خلال السنوات القليلة الماضية، وأصبحت مواجهة هذه الأزمات ضرورة لا بد منها. وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ، إلا أن الوعي بأهمية إدارتها لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة؛ حيث كان لتفاقم الأزمات وتنوعها بشكل ملحوظ، واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف والاتجاهات - تأثير كبير على المجتمع ومنظّماته ومؤسساته التعليمية بشكل عام، وعلى المدرسة الثانوية بشكل خاص، حيث إنها تمثل إحدى أخطر المراحل التي يمر بها الطلاب؛ لأنها تتسم بتغيرات فسيولوجية ونفسية حادة، مما يسبب أنواعاً من الأزمات تتطلب الاستعداد الجيد لإدارتها.

وفي هذا الفصل سيتم تناول أبعاد الأزمة من خلال تحليل مفهومها، ومداخل دراستها، وخصائصها، وأسباب حدوثها، ومراحل تطورها، ثم إدارة الأزمات من خلال تطورها التاريخي، وطبيعتها، ومراحلها، ومتطلباتها، ومن هنا فسوف يتناول هذا الفصل المحاور التالية:

أولاً: مفهوم الأزمة.

ثانياً: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

ثالثاً: النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات.

رابعاً: خصائص الأزمة.

(١) هذا الفصل من إعداد: د. عزة جلال مصطفى، ود. عدنان محمد أحمد قطيط، الباحثان بالمركز القومي للبحوث

التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي، قسم الإدارة التربوية.

- خامسًا: تصنيف الأزمات.
- سادسًا: أسباب حدوث الأزمة.
- سابعًا: مداخل دراسة الأزمة.
- ثامنًا: متطلبات إدارة الأزمة.
- تاسعًا: مراحل إدارة الأزمات في المدارس.
- عاشرًا: أساليب حل الأزمات.
- حادي عشر: نتائج الأزمة على المدرسة.
- ثاني عشر: أهمية إدارة الأزمات في المدرسة.
- ثالث عشر: دور مدير المدرسة في إدارة الأزمة.

* * *

أولاً: مفهوم الأزمة:

لقد أضحى مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح - بشكل أو بآخر - يمس كل جوانب الحياة، بدءاً من الأزمات الفردية، وانتهاءً بالأزمات الدولية.

وتكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها، واتساع نطاق استعملها، حتى يكاد يكون من المتعذر - إن لم يكن من المستحيل - أن نجد مصطلحاً يضارع مصطلح "الأزمة" في ثراء إمكاناته، واتساع مجالات استخدامه.

والأزمة هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات، أو حدث مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، ويشكل تهديداً صريحاً واضحاً لبقاء المنظومة أو النظام نفسه.

وفي رأي آخر فإن الأزمة هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل الأزمة تهديداً كبيراً وصريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو المؤسسة أو الشركة، أو حتى النظام نفسه، وقد تؤدي الأزمات المتتالية إلى اختلاط الأسباب بالنتائج، مما يفقد المدير أو صانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور، وتختلف الأزمة عن الأشكال القريبة منها، مثل المشكلات والكوارث في أنها (أي: الأزمة) - تؤدي إلى إصابة الأعمدة الرئيسية لحياة الفرد والمنظمة والمجتمع.

وفي رأي آخر يرى أن الأزمة هي: "حدث يؤثر تأثيراً سلبياً على سمعة ومصداقية المنظمة، أو أي موقف يمكن أن يخرج عن السيطرة"، ويركز التعريف السابق على الجانب السلبي للأزمة، وخطورة الموقف في خروجه عن السيطرة.

ويتفق ميتروف (Mitroff) مع الرأي السابق، ويعرف الأزمة على أنها: "حدث يمكن أن يدمر أو يؤثر على المنظمة ككل، ويهدد وجودها، ويؤثر سلبياً على سمعتها أو صورتها لدى الجمهور".

أما الأزمة التعليمية فهي: "مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي، وتستدعي 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".

ويركز هذا التعريف على عنصر القرار السريع لمواجهة الأزمة، ويشير إلى أن الاستجابة الروتينية غير كافية، وهذا بدوره يؤدي إلى الأزمة.

ويتداخل مفهوم الأزمة مع بعض المصطلحات، فعلى سبيل المثال هناك خلط بين الأزمة والمشكلة والكارثة، فالمشكلة هي حالة من التوتر وعدم الرضا؛ نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها، والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب بها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مسارًا حادًا ومعقدًا، لذلك يجب عدم ترك المشكلات تتراكم، بل يجب حلها بشكل دوري ودائم، وعلى المدير أن يتقن مهارة إدارة الأزمات وتحديد المشكلات، ووضع الحلول المناسبة والسريعة والاقتصادية، أي: قليلة الكلفة.

كما أن هناك تداخلا بين مفهوم الأزمة والكارثة؛ نظرًا للارتباط الشديد بين المفهومين، ولكن يجب التنويه إلى أن المشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة تتحول إلى كارثة، والكوارث هي غالبًا الأسباب الرئيسية المسببة للأزمات، فالكارثة هي الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية والمادية أو كليهما.

أسباب الكوارث بشكل عام هي:

❖ أسباب طبيعية.

❖ أسباب بشرية (مدراء فاشلون ليس لديهم رؤية تطويرية).

❖ أسباب صناعية تكنولوجية.

ويتضح من ذلك أن الكارثة ليست هي الأزمة، ولكن الأزمة هي أحد نتائج الكوارث.

كما أن هناك تداخلا بين الأزمة والصراع، حيث يعرف الصراع على أنه: "منافسة لقوى متعارضة، أو حالة من التضاد وعدم الاتفاق والخصومة". ويعبر الصراع أيضًا عن: "تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما، وغالبًا ما يكون الصراع معروف الأبعاد والأطراف والاتجاهات".

لذلك يعتبر الصراع من أكثر المفاهيم تداخلا مع مفهوم الأزمة، خاصة في نطاق علم السياسة وعلم الاجتماع، حيث تعتبر الأزمة إحدى مراحل الصراع وأحد مظاهره، لذلك يشترط في الصراع وجود طرفين أو أكثر، يدخلان في منافسة لتحقيق هدف ما، فالمنافسة والتعارض جزء من عملية الصراع، بينما لا تتضمن الأزمة ذلك بالضرورة.

ومن التعريفات السابقة للأزمة نجد أنها تتسم بـ:

- ١ - أنها نقطة تحول.
- ٢ - أنها تتطلب قرارات سريعة.
- ٣ - أنها تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
- ٤ - فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
- ٥ - أنها تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب، مما يولد القلق.

ثانياً: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

هناك خلط لدى متخذي القرار الإداري - عن عمد أو عن عدم معرفة - بين مفهوم إدارة الأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، بل يحاول بعضهم جاهداً أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة، لذا كان من المهم أن نلقي الضوء على الفرق الرهيب بين الإدارة العلمية للأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، التي قد تستخدم العلم، ومبادئه ونظرياته.

فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهذا ما تحتاجه كل منشأة في هذا العصر المليء بالأزمات، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري، أو حل مشكلة أخرى.

لذا يرى البعض أن الإدارة بالأزمات هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ لمنع أو الإعداد للتعامل

مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة؛ لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.

ومثال على أسلوب الإدارة بالأزمات ما تقوم به الدول الكبرى، كأسلوب لتنفيذ إستراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم (Globalization)، ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط نفوذها، بشكل لا يفقدها أصدقاءها، ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم.

وبذلك يمكننا القول إن الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه بعض المنظمات والشركات والدول، وكذلك بعض الأفراد أيضاً.

ثالثاً: النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات:

فيما يلي خطوات النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات:

١- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من اعتمادنا على كتاب الله وسنة رسوله ﷺ، وما ورد فيهما من توجيهات للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.

٢- الشعور بالطمأنينة والثقة بالله - سبحانه وتعالى - ثم الثقة بالذات والنفس، حيث يضع الفرد في اعتباره قوله تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ﴾ [الطلاق: ٣].

٣- التعلق بالله - جل وعلا - والإكثار من الدعاء: ففي غزوة بدر ظل النبي ﷺ رافعاً يديه إلى السماء يدعو ربه ويقول: (اللهم إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام فلن تعبد في الأرض بعد اليوم) فما زال يهتف بربه ماداً يديه مستقبلاً القبلة، حتى سقط رداؤه عن منكبيه، فجاءه أبو بكر رضي الله عنه قائلاً: إن الله منجز وعده يا رسول الله. ويوم أن قال له الناس: إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فقال ﷺ: (حسبنا الله ونعم الوكيل)، ويقول تعالى: ﴿وَقَالَ رَبُّكُمْ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَكْبِرُونَ عَنْ عِبَادَتِي سَيَدْخُلُونَ جَهَنَّمَ دَاخِرِينَ﴾ [غافر]، ويجب علينا ألا ننسى أن الله يحب الملحين بالدعاء، وكان ذلك فعل

النبي - صلى الله عليه وسلم - كما حدث به علي بن أبي طالب عليه السلام يقول: (لقد أتينا ليلة بدر وما فينا إلا نائم إلا النبي صلى الله عليه وسلم كان يصلي إلى شجرة ويدعو...)، ويقول صلى الله عليه وسلم: (ما على الأرض مسلم يدعو الله بدعوة إلا آتاه الله إياها، أو صرف عنه السوء مثلها ما لم يدعو بإثم أو قطيعة رحم) رواه الترمذي.

٤ - الثقة بتأييد الله - جل وعلا - وعونه في مواجهة الأزمة: وما يشير إلى ذلك قوله تعالى: ﴿فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ﴾ [الشَّحْ]، وقوله تعالى: ﴿وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾ [آل عمران].

وأيضًا في غزوة بدر عندما وقف النبي صلى الله عليه وسلم يشير إلى مواطن الأرض، ويقول: هذا مصرع فلان وهذا مصرع فلان، يقول الصحابة: فما أخطأ موقع أحدهم، وبعد موتهم ودفنهم في القلب، وقف أمام القلب صلى الله عليه وسلم وقال: (إنا وجدنا ما وعدنا ربنا حقًا فهل وجدتم ما وعد ربكم حقًا).

٥ - الاستفادة من التجارب الماضية: والنبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على عدم الوقوع في الأمر مرتين فيقول: (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين).

والاستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق المساند من العدو المهرب، فالواجب علينا الاستفادة من تجاربنا السابقة وتجارب الآخرين أيضًا، والعمل على قراءة المستقبل من خلال معرفة الماضي؛ للاستفادة من زماننا حتى لا يضيع سدى، وعدم تقليد الجهات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها، فما يناسب جهة ليس بالضرورة أن يناسب جهة أخرى؛ لعدم تكافؤ الظروف بينهما.

٦ - المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل، فالقائد الناجح عليه إشعال حماس العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة، وذلك بإتاحة الفرصة للتعبير عن النفس، وتحقيق الذات.

٧ - أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائدًا يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات، ومن هذه الصفات:

١- الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية.

✎ الخبرة في الإدارة.

✎ الذكاء وسرعة البديهة.

✎ القدرة على التأثير في الأفراد.

✎ التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة.

✎ القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها.

✎ أخذ مشورة وخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة، استناداً إلى

قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

✎ قدرة الاتصال بالآخرين وتكوين علاقات إيجابية للتأثير على الخصم.

٨- بالصبر والثبات تحل كل أزمة، وتعتبر من أهم الصفات التي يجب على القائد

التحلي بها عند الأزمة، وتتضح أهمية الصبر من موقف النبي ﷺ في حل أزمة

الحصار الاقتصادي عليه وعلى الذين آمنوا معه قبل الهجرة، يقول سبحانه

وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة: ١٥٢]

[البقرة]، فكان جزاء هذا الصبر وتحمل المشاق أن الله سبحانه وتعالى مكنهم

القضاء على عروش الملوك وفتح بلاد الروم وفارس، وصدق الله إذ يقول:

﴿وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ

الْوَارِثِينَ﴾ [القصص: ٥].

٩- التفاؤل وعدم التشاؤم: فيجب على المسلم ألا ينظر للأزمة على أنها شر كلها،

فالنظرة السلبية تعيق التفكير السليم الذي يسهل الوصول للحل المناسب.

١٠- الاستخارة: فلقد حكى لنا جابر أن رسول الله ﷺ كان يعلمهم الاستخارة في

الأمر كلها كالسورة من القرآن، ولاحظ أنه قال: "في الأمور كلها" هكذا، أي

في عظيم الأمر وحقيره؛ فما بالك بقرار يتعلق بأزمة، وها هو صلى الله عليه وسلم

يقول لنا: "إذا هم أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل:

اللهم إني أستخيرك بعلمك..."

رابعاً : خصائص الأزمة :

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمات لها خصائص نفسية ومادية واجتماعية وإدارية، حيث إن إدراك هذه الخصائص يساعد على فهم أبعاد المواقف التي تمثل أزمات؛ حتى يمكن الاستعداد للملائم للتعامل معها بشكل مبكر، ويمكن تناول خصائص الأزمة كما يلي:

أ - خصائص نفسية:

استعرض ميلر وإيسكو (Miller & Iscoe) سمات الأزمات كما حددتها الدراسات النفسية في أن الأزمة تؤدي إلى التوتر في النواحي العضوية والنفسية بجانب ما تؤدي إليه من قلق، وأن موقف الأزمة يكون حاداً أكثر من كونه موقفاً مزمنًا.

وتتسم الأزمات النفسية بـ: "فقد السيطرة على الهدوء النفسي، وفقدان القدرة على التعامل مع الأزمة، والخروج عن المألوف من السلوك، وزيادة التوتر والانفعال، وإصدار قرارات فورية غير مدروسة".

وفي سياق الخصائص النفسية للأزمات التي تواجه المدرسة يحدد بروك وآخرون (Brock, et.al) ثلاث خصائص من وجهة النظر السيكلوجية للأزمات، وهي:

١ - الاضطراب واللا نظام (Upset and disorganization)، حيث يشعر الفرد بالارتباك والقلق، ويؤثر ذلك على علاقاته بالآخرين.

٢ - عدم القدرة على التكيف (Inability to Cope)، ففي الأزمة يسود الشعور بعدم فعالية إستراتيجيات التكيف، وينتج عن هذا الشعور أن يكون الموقف خارج السيطرة.

٣ - إمكانية التعرض لنتائج عميقة إيجابية أو سلبية، فالأزمات تعبر عن مواقف تتعاضد فيها فرص التغيير الكامن، والأفراد الذين يمكنهم عبور الأزمة تنمو لديهم القدرة على التكيف، أما الذين لا يستطيعون التكيف مع التغيير يتأثرون بشكل سلبي.

ب- خصائص مادية:

تتسم الأزمات بعدة خصائص مادية، حيث يشير كابو نيجرو (Caponigro) إلى أن معظم الأزمات يسبقها إشارات تحذير، وتجذب الأزمات اهتمام وسائل الإعلام، فالأطراف المعنية تحاول الحصول على المعلومات الصحيحة عن الأزمة، ولكن الأزمة تدفع المنظمة بعيداً عن سير العمل الطبيعي المعتاد، بينما يوضح أحمد الرشيد الخصائص المادية للأزمات من خلال: زيادة نسبة الخسائر، وفقد قيمة الإنتاج المعروض عن مثيله في المؤسسات الأخرى، وعدم القدرة على تحسين الإنتاج في وقت سريع. وفي هذا السياق يؤكد خالد قدرى السيد أن الأزمات ترتبط بوجود خسائر كبيرة، سواء خسائر مادية أو بشرية.

ج- خصائص تنظيمية:

تشجع الأزمات على تغيير السياسات من خلال خلق ضغط لاتخاذ الإجراءات الضرورية، وتعبئة الجماعات، والبحث عن حلول بديلة وأفكار جديدة. ويتسم موقف الأزمة بانحياز روح الفريق، والتفكك بين أعضاء الجماعة والاهتمام بالذات على حساب الآخرين، وعدم التعاون والمشاركة الإيجابية، وتحدث الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المترابطة داخل وخارج المنظمة. والأزمات التنظيمية هي أحداث عادة ما تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة ونجاحها، وتنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمال صغير في الحدوث، ولكن ذات تأثير كبير على جميع الأطراف عند حدوثها.

د- خصائص إدارية:

تحمل الأزمة في طياتها درجات المخاطرة وعدم التأكد، ويعمل المديرون في ظل نقص المعلومات وتحت ضغط كبير، والأزمة الإدارية تعبر عن حالة أو ظاهرة إدارية غير مستقرة تنذر بأن هناك تغييراً حاداً يوشك أن يحدث، وهذا التغيير يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة، وأحياناً نتائج مرغوبة، ولا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات، فضلاً عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقاً جداً.

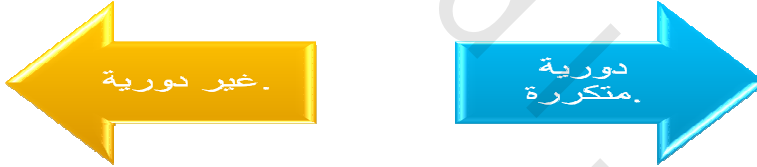
وتوصلت إحدى الدراسات إلى أن الأزمات التي تحدث في المدارس تتسم بخمسة خصائص محددة، هي:

- ١- عدم توقع الحدوث.
 - ٢- توقف أو اضطراب البرنامج الطبيعي والروتيني لليوم الدراسي.
 - ٣- يشعر المديرون في موقف الأزمة أنهم يفقدون السيطرة على بيئة المدرسة.
 - ٤- الحاجة للعمل الفوري لمواجهة موقف الأزمة.
 - ٥- التهديد بوجود خطر كامن.
- مما سبق يمكن استخلاص أن للأزمة عدة خصائص نفسية وإدارية وتنظيمية، وأن الأزمات التي تحدث بالمدارس تتسم بأنها موقف يمثل تهديداً يؤدي إلى اضطراب اليوم الدراسي، لذلك من الضروري إدراك هذه الخصائص؛ حتى يمكن تحري إشارات الإنذار المبكر للأزمات، ومن ثم الاستعداد الجيد لمواجهةتها.

خامساً: تصنيف الأزمات:

تتعدد الأزمات وتختلف أنواعها وفقاً لعدة أسس، أهمها:

١- التكرار:



٢- العمق:



٣- الشدة والمعالجة :



٤- الموضوع محور التركيز:

- ☞ مادية.
- ☞ معنوية.
- ☞ مادية ومعنوية.

٥- المستوى:

- ☞ دولي.
- ☞ إقليمي .
- ☞ محلي.
- ☞ مجموعات.
- ☞ أفراد.

٦- الشمول:



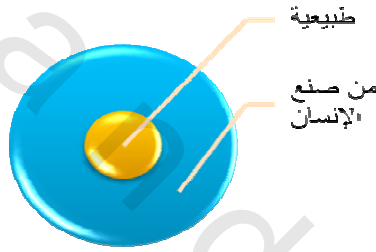
٧- التركيب والهيكلية :

❏ معقدة.

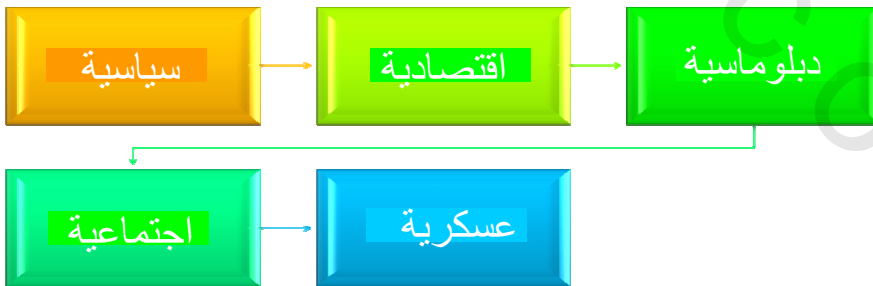
❏ بسيطة.



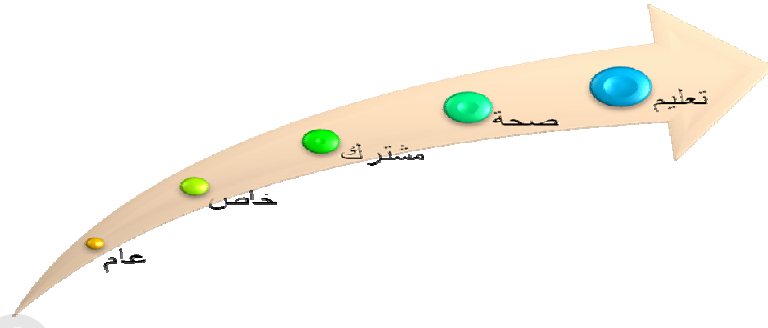
٨- السبب / المسبب:



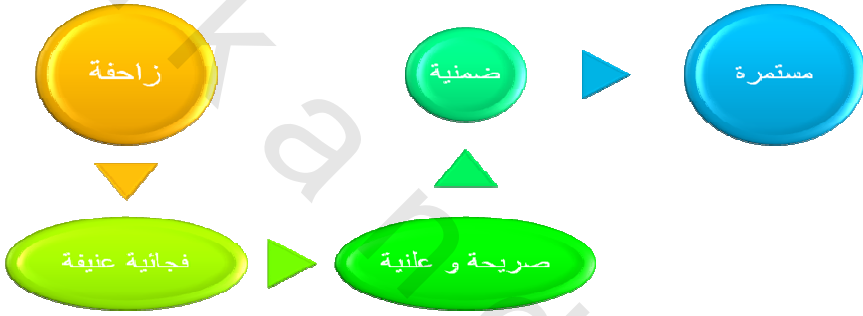
٩- المجال:



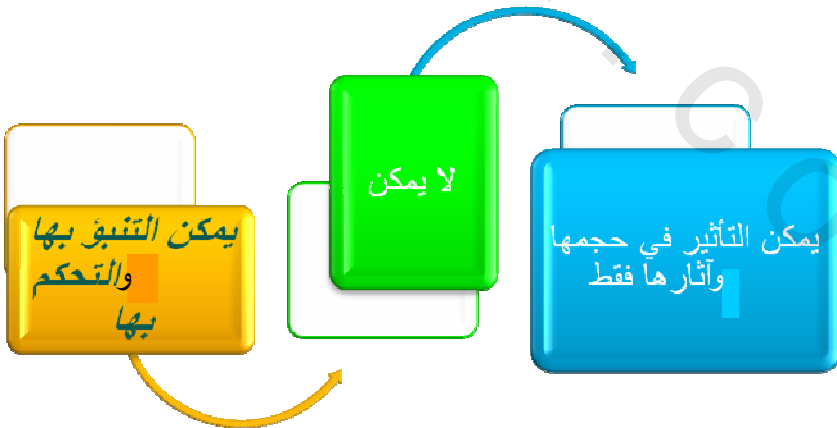
١٠- القطاع / النشاط:



١١- الأداء السلوكي:



١٢- القدرة على التحكم:



سادساً: أسباب حدوث الأزمة:

ليست الأزمات وليدة ذاتها، ولكنها وليدة مجموعة من الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى نشوئها وتفاقمها، ومن هنا فإن معالجة الأزمات أيًا كانت دون معرفة متعمقة لأسبابها- تصبح معالجة غير علمية وغير فعالة، لا يمكنها أن تثمر، فضلاً عما قد تسببه من إهدار للوقت والجهد، وربما يؤدي ذلك إلى نشوء أزمات جديدة.

ففي دليله لإدارة الأزمة يشير متروف (Mitroff) إلى خمسة أسباب أساسية مشتركة لحدوث الأزمات، وهي:

أ- التكنولوجيا (Technology): مثل الأعطال الفنية للأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة.

ب- العوامل الإنسانية والأخطاء البشرية (Human Factors)، والتي يمكن أن تسبب في أزمات شديدة الخطورة.

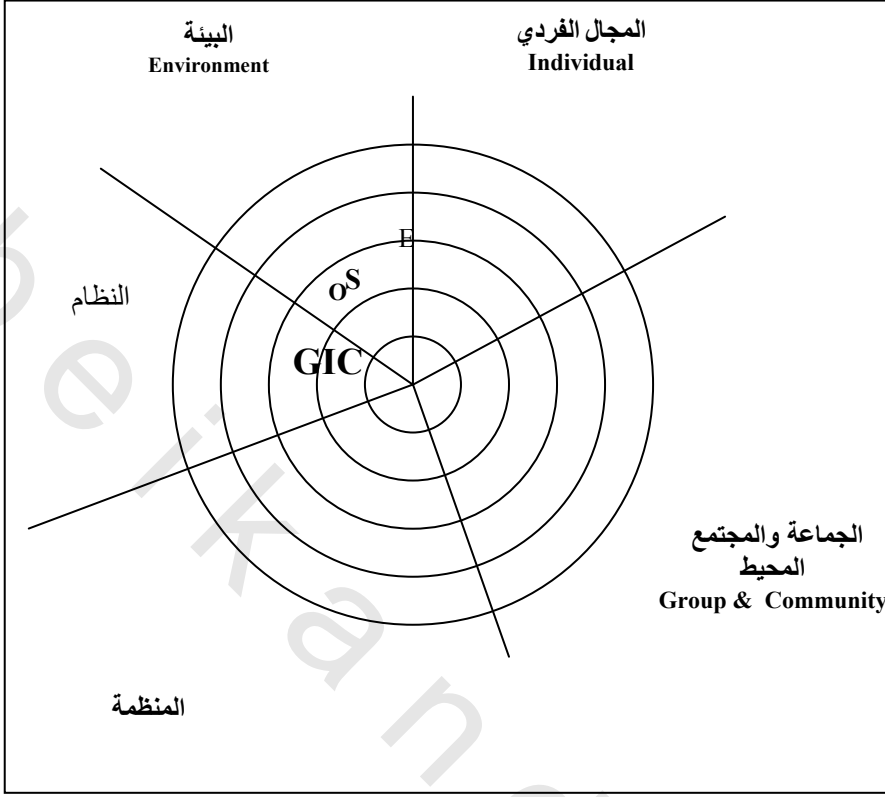
ج- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)، مثل هرمية التنظيم وعدم مرونته، مع انغلاق قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة.

د- أسباب تتعلق بالثقافة التنظيمية (Organizational Culture)، مثل الاعتقادات الخاطئة بأنه لا يمكن حدوث أزمات.

هـ- أسباب تتعلق بقيم واتجاهات الإدارة العليا (Top Management)، وقدرتها على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

وفي سياق تحليل الأزمات لمعرفة أسبابها وآثارها المتداخلة- توصل كل من كوزمين وجارمان (Kouzman & Jarman) إلى نموذج يشمل خمسة مستويات هي: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، ومستوى المنظمة، ومستوى النظام السائد في المنظمة، وأخيراً مستوى البيئة المحيطة، ومن المهم إدراك أنه في معظم الحالات يكون للأزمات أسبابها وتأثيراتها على أكثر من مستوى، ويهدف هذا النموذج إلى الوعي بالمؤثرات الموجودة في السياق المحيط بالأزمات، مع ملاحظة أنه في معظم الأزمات تتداخل الأسباب على أكثر من مستوى، مثل الأخطاء البشرية أو التنظيمية، أو أسباب ناجمة عن البيئة المحيطة، ويوضح الشكل التالي هذا الأمر:

التحليل متعدد المستوى لأسباب الأزمة



يتضح من الشكل السابق أن هناك خمسة مستويات لتحليل أسباب حدوث الأزمات، وهي: المستوى الفردي ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة، ومستوى النظام الذي تعمل في إطاره المنظمة، ومستوى البيئة المحيطة بالمنظمة، وهذا يشير إلى أن الأزمات يمكن أن تكون نتيجة لأسباب متعددة تتعلق بالأفراد أنفسهم، أو المنظمة التي يعملون بها، أو بالبيئة المحيطة التي تعمل في إطارها المنظمة.

إن الأزمة هي نتاج تفاعل مجموعتين من العوامل: الأولى: تمثل العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة، وتشمل العوامل التكنولوجية، والعوامل التنظيمية والعوامل الإنسانية، والمجموعة الثانية: تشمل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، وسوء الاتصال بين المنظمة والمؤسسات المحيطة بها.

مما سبق يتبين تعدد الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمات، والتي يمكن إجمالها في نوعين اثنين هما: أسباب تتعلق بالأخطاء البشرية، وأسباب لا دخل للإنسان بها، أو هي خارجة عن سيطرة الإنسان.

سابعاً: مداخل دراسة الأزمات:

تعددت مداخل دراسة الأزمات تبعاً للمجال الذي يتناول الدراسة، وذلك بسبب ثراء وتنوع مفهوم الأزمة، واهتم الباحثون من مجالات علمية مختلفة بمفهوم الأزمة، حيث يختلف مفهوم الأزمة من شارح لآخر طبقاً لمدخل دراسته ومادته العلمية التخصصية، فهناك من يعطيها بعداً دولياً، إذ تمثل نقطة حرجة نحو الحرب أو السلم في العلاقات الدولية، ومنهم من يعطيها بعداً تنظيمياً، فهي تعبر عن إخفاق إداري في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ نتيجة لذلك توجد عدة مداخل مختلفة لدراسة الأزمات، وتشمل هذه المداخل ما يلي:

أ - المدخل السيكلوجي النفسي (Psychological Approach):

يركز هذا المدخل في تناوله للأزمات على الفرد وطرق استجابته للأزمات، ومن رواد هذا الاتجاه كابلان (1970, Caplan) الذي قام بتطوير نموذج للأزمة يشمل أربع مراحل هي: التهديد، والتوتر أو الإجهاد، ثم رد الفعل أو المواجهة، وأخيراً الاضطراب. والأزمة طبقاً للمدخل السيكلوجي هي: "عَرَض عَصَبِي يتميز بالفجائية والعنف، ويصاحبها قلق وهياج، وهي أيضاً نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، تتميز بتحسن حاد أو تأخر حاد" ويشتمل المدخل السيكلوجي في تناوله للأزمات على عدة جوانب، منها أزمات النمو والأزمات الموقفية، واللا نظام وعدم التوازن، وضعف القدرة على المواجهة.

ب - المدخل السياسي (The Political Approach):

من رواد هذا المجال هيرمان (Herman) الذي ساهم بشكل كبير في دراسة الأزمات في العلاقات الدولية، وكيفية إدارتها من خلال المبادرات السياسية، وساهم أيضاً بريتش (Brecher) في تطوير مدخل مفاهيمي في مجال الأزمات السياسية. ويتناول المدخل السياسي الأزمة على أنها: "حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في

ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة". ويمكن وصف الأزمة بأنها نقطة تحول في أحداث متعاقبة تصل إلى قمة الصراع الدرامي، وتحتاج إلى ردود سريعة؛ حتى لا تعود بالضرر على المصالح القومية للدولة. والأزمة من الناحية السياسية تعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية، فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية.

ج- المدخل الاقتصادي (The Economic Approach):

يعتبر سلاتر (Slatter) من رواد هذا الاتجاه، وقد ركز على التحليل الاقتصادي للمنظمات، وقام بتطوير نظريات تنبؤية لإعطاء مؤشرات إمكانية تعرض المنظمات للأزمات، وتناول (سلاتر) ثلاثة متغيرات مهمة في الأزمات التنظيمية، وهي الخصائص البيئية والخصائص الإدارية والخصائص التنظيمية. ومن وجهة النظر الاقتصادية تتحدد الأزمة من خلال معايير التضخم والبطالة والركود والكساد، وقد عرف الاقتصاد الرأسمالي الأزمة الاقتصادية بالنظر إلى متغيرات، منها: التضخم، والديون، وارتفاع تكاليف الطاقة، أما الماركسيون فقد عرفوا الأزمة بالنظر إلى اتجاه معدل الربح لانخفاض، وقدم كل من الاقتصاديين الرأسماليين والاشتراكيين العديد من الشواهد المتسقة مع تعريفاتهم الخاصة عن الأزمة.

د- المدخل الاجتماعي (Sociological Approach):

ركز هذا الاتجاه على الأزمات التي تؤثر على الجماعات والمجتمعات، مثل المجاعات والزلازل، وكان كوارنتيلي (Quarantelli) من رواد هذا المدخل الذين اهتموا بدراسة رد فعل المجتمعات تجاه الأزمات الداخلية والخارجية، وقام مركز بحوث الكوارث بجامعة ولاية أوهايو (Ohio) بدراسات كثيرة في هذا الاتجاه، والأزمة من الناحية الاجتماعية تعبر عن: "توقف الحوادث المنتظمة والمتوقعة، واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة".

وتشير الأزمة الاجتماعية إلى تلك المرحلة التي تتفاقم عندها التناقضات الداخلية لأي نظام اجتماعي، حيث تعد تجسيداً لتفاقم هذه التناقضات. ومن ثم يمكن القول إن ظاهرة

الأزمة الاجتماعية بمدلولها الواسع ليست إلا نتاجاً طبيعياً لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفين، عندما تصل عناصر التوتر في هذه العلاقة إلى مرحلة تنذر بالانفجار.

هـ- المدخل الإداري (Managerial Approach):

وكان من أبرز الباحثين في هذا الاتجاه (بوشانت ومتروف)، واللذان قاما بتطوير نموذج يعرف بنموذج البصلة (Onion Model)؛ لتحديد الأسباب التي تجعل بعض المنظمات مستهدفة للأزمات (Crises Proned)، بينما هناك منظمات أخرى تكون مستعدة للأزمات (Crises Prepared). ويهتم المدخل الإداري بتحليل العوامل الإدارية والتنظيمية المسببة للأزمات، حيث يوجد تفاعل بين مجموعة من العوامل والمتغيرات الموجودة داخل وخارج المنظمة - تساهم في حدوث الأزمات.

وبالنسبة للمدخل الإداري فإنه توجد ثلاث مجموعات متميزة: المجموعة الأولى تعتنق وجهة نظر تاريخية واجتماعية، فهم ينظرون للأزمات كنتيجة لعملية تراكمية، وأن الأزمات تعد شيئاً طبيعياً؛ حيث إنها تنتج عن تعقد التكنولوجيا، وتعتنق المجموعة الثانية وجهة نظر اجتماعية ونفسية وسياسية، فهي تعتبر الأزمات نتيجة للقرارات الخاطئة، وأن المسؤولية تقع على عاتق الأفراد والجماعات، بينما تحاول المجموعة الثالثة الجمع بين وجهتي النظر السابقتين، فهي تؤكد أن الأزمات ما هي إلا أحداث طبيعية تقع بسبب تعقد النظم والقرارات الخاطئة، وأيضاً نتيجة للتفاعل بين النظم التكنولوجية والإنسان الذي يحاول إدارتها.

يتضح مما سبق أن مفهوم "الأزمة" يتسم بالثراء والتنوع، مما نتج عنه تعدد مداخل دراستها، والتي اشتملت على الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية والإدارية، ويفرض ذلك استكشاف خصائص "الأزمة" ومراحل وأسباب حدوثها.

ثامناً: متطلبات إدارة الأزمة:

أورد الباحثون عدة متطلبات لإدارة الأزمات، منها:

١- فريق إدارة الأزمات:

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة؛ لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، وهذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة، وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق، وعدم ترك الأمور للصدفة، ويتكون فريق إدارة الأزمات في المنظمة من الأشخاص القريبين للأزمة؛ فهم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللا مركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

٢- التخطيط للأزمة:

إن تبني التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فمعظم الأزمات تتأزم لأن هناك أخطاء بشرية وإدارية وقعت؛ بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط؛ حيث إن غياب خطط لمواجهة الأزمات سوف ينهيها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن، حيث إن غياب التخطيط يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي، فلا وجود للفكر التنبؤي، كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمداً على الابتكار والحلول الجذرية، ومستخدماً الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة، ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

٣- وسائل علمية للتعامل، مثل المحاكاة والسيناريو:

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات، مثل المحاكاة والسيناريو، فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد، يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو، كما اتضح لنا من دراسة (جبر) استخدام الشركات اليابانية للسيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف، وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو (worst case scenario). المحاكاة (virtual reality)، وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها، أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي، من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في

المشكلة، وما هو تأثير تلك العوامل، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعال في إدارة الأزمات - سوف يتضح لنا لاحقاً مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج وأثره في التقليل من عدد وفيات الحجاج الماليزيين.

٤- نظام اتصالات داخلي وخارجي:

يجب أن يكون هناك نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل المهمة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر، والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار - من أهم مشكلات البيئة الطبيعية في الصحاري العربية بصفة خاصة. إن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق - يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية، ويضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات.

٥- التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة، وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً، عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة، تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك تناسب طردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال، كذلك فإن توافر برامج توعية وقائية وعلاجية وتدريب العاملين - يساعد على مواجهة الأزمات.

تاسعاً : مراحل إدارة الأزمات في المدارس :

تهدف إدارة الأزمات المدرسية إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات المدرسية، وهذا يتضمن التنبؤ بالأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم اتصالات فعالة؛ من أجل التخاطب مع كافة المعنيين بالأزمة، وتمر الأزمة المدرسية بعدة مراحل، تمثل كل مرحلة منها أساساً للتعامل مع الأزمة، وهذه المراحل جميعها تتشابك وتتلاحق بحيث لا يمكن الفصل بينها، ويمكن توضيح مراحل إدارة الأزمة المدرسية على النحو التالي:

١- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

حيث إن الأزمة المدرسية تحدث جزئياً بسبب أحداث بيئية لا تستطيع الإدارة المدرسية تجنبها، وتحدث نتيجة قصور داخل هذه الإدارة، مع ملاحظة أن هذا القصور له جذوره العميقة، ومن ثم كان ضرورياً وضع قائمة إرشادية تصف الطرق والأساليب والإستراتيجيات التي يمكن أن تترجم بسهولة إلى أداءات فعلية، بحيث تعدل من سلوك القادة المدرسين، وتدريبهم على مواجهة الأزمة، واتخاذ التدابير الوقائية التي تحول دون وقوعها، ونظراً لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة- فإن القادة المدرسين مطالبون بالتنبؤ المبكر بالإشارات التحذيرية المبكرة لجوانب الخطر، مع البدء في اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات، أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها، وتقليل الفاقد.

٢- مرحلة الاستعداد والوقاية:

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات، وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة، وينبغي أن يتوافر لدى الإدارة المدرسية استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في منظومة التعليم، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع، أو إدارتها بشكل أفضل، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من الخطط البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات، وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختبار ذلك كله؛ حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً وواضحاً.

٣- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

تتمثل هذه المرحلة في مجموعة العناصر التي تعكس قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة المدرسية، ومنع انتشارها بعد فترة زمنية مناسبة من حدوثها، وعندما تكون الوسائل والإجراءات اللازمة غير متوفرة- فإن الأزمة يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة داخل منظومة التعليم، والحيلولة دون أن تؤثر الأزمة على بقية أجزاء المنظومة أو يبتتها.

٤- مرحلة استعادة النشاط:

تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول التي فقدت أثناء الأزمة، سواء أكانت هذه الأصول مادية أو معنوية، ومحاولة تخفيف آثار الأزمة على الأطراف المعنية، وإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وتتطلب هذه المرحلة قدرات ومهارات فنية عالية من القادة المدرسين، وتخصيص أفراد محددين للقيام بالأنشطة.

٥- مرحلة التعلم:

تتضمن هذه المرحلة استرجاع ودراسة الأحداث التي وقعت، واستخلاص الدروس المستفادة منها، سواء من تجربة المدرسة ذاتها أو من تجارب المدارس الأخرى في إدارة الأزمة التي واجهتها، وهناك اعتقاد خاطئ بأن ذلك يعني فتح الجراح التي أغلقت، والحقيقة أن الإدارة المدرسية المستعدة لمواجهة الأزمات هي التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي أدت إلى تحسين أدائها، في مقابل العوامل التي شابهها الضعف، فيما يتعلق بإدارة الأزمة، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير، وتحمله المسؤولية، وإنما إعادة التقويم لما تم إنجازه في الماضي، ووضع الضوابط اللازمة لمنع تكرار الأزمات في المستقبل.

عاشراً: أساليب حل الأزمات:

١- الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمة:

تتعدد الطرق التقليدية التي يتم بها إدارة الأزمات، والتي تتمثل فيما يلي:

١- إنكار الأزمة: حيث يتم تجاهل الأزمة وعدم الاكتراث بها، ولا يكون ذلك على مستوى الفرد نفسه فقط، ولكن على المستوى الإعلامي كذلك، ونجد هذا ظاهرًا بوضوح في الأنظمة غير الديمقراطية، والتي يتم فيها التعتيم على الأزمات وعدم إبرازها.

٢- كبت الأزمة: وهو يعني إخماد الأزمة وعدم إظهارها؛ وذلك بقصد نسفها وتدميرها.

٣- إخماد الأزمة: وهي القضاء عليها بكافة أساليب العنف، وتعتبر طريقة ضد المشاعر الإنسانية؛ لأنها تستخدم أسلوب القمع.

٤- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة.

٥- تنفيس الأزمة: حيث يعطي المدير فرصة للعاملين للتعبير عن غضبهم، دون أن يسمح لهم بالانفجار.

٦- تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية، المولدة لتيار الأزمة؛ ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

٧- عزل قوى الأزمة: وذلك من خلال عزل الأفراد والعناصر المسببة للأزمة، وكذلك جميع الموالين لهم؛ وذلك للحد من انتشارها.

٢- الأساليب الحديثة للتعامل مع الأزمة:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، وأهم هذه الطرق ما يلي:

• طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخدامًا في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة؛ حتى يتم حساب كل عامل من العوامل، وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرقًا مؤقتة، أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة، التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

✍ طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

✍ طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيراً، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد، أو عندما يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها، وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرئوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

✍ طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

✍ طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة- فإن التعامل مع الموقف يعتمد إلى تصعيد الأزمة؛ لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

✍ طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة، حيث يكون لكل أزمة مضمون معين، قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية، ومن طرقها الشائعة:

- التحالفات المؤقتة.

- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

- تزعم الضغط الأزمومي، ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

✍ طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة؛ لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه

التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة، وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات، متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

✍ طريقة تدمير الأزمة ذاتيًا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة)، أو الصدام المباشر، وغالبًا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهو ممكن خطورتها، وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهمًا.

✍ طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة، كما في حالات فقدان المواد التموينية، حيث يراعى متخذ القرار توفير هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتًا.

✍ احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها، والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

حادي عشر: نتائج الأزمة على المدرسة:

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح؛ لذلك يمكن النظر لنتائج (آثار) الأزمة من جانبين، هما: النتائج السلبية للأزمة، وتكمن في: تهديد وإعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، واتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي؛ نظرًا لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة،

وإصابة المجتمع المدرسي بكافة عناصره بصدمات نفسية عميقة، وزعزعة الثقة بالنفس، والتأثير في قيم واتجاهات وسلوك جميع فئات المجتمع المدرسي.

أما النتائج الإيجابية للأزمة فتكمن في: إحداث التغيرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في جميع مجالات العمل المدرسي، وإظهار جوانب القصور والضعف الكامنة (غير الظاهرة) في مجالات العمل المدرسي؛ من أجل تلافيها، وتحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات لمنع حدوثها مستقبلاً.

ثاني عشر: أهمية إدارة الأزمات في المدرسة:

تبرز أهمية إدارة الأزمات في المدرسة من خلال: تقليل الهدر أو الضياع في الموارد؛ ذلك لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد ضائعة بالكامل، والحد من النتائج (الآثار) المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، والإحساس بالأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وتوفير الثقة، والاستقرار، والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية، وتحقيق السيطرة الكاملة على الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة، وتوفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها، وترشيد استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بالقدر الضروري، وتكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي نحو المدرسة، وزيادة إنتاجية العاملين في المدرسة.

ثالث عشر: دور مدير المدرسة في إدارة الأزمة:

تتعدد المهام والأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة في إدارة الأزمة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١ - تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل

للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من مدير المدرسة؛ لتبسيط الإجراءات، مما يساعد على التعامل مع الأزمة ومعالجتها.

٢ - التعامل مع الأزمة بالمنهجية العلمية:

لا يمكن لمدير المدرسة التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم؛ لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: (التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة).

٣ - تقدير الموقف الأزموي:

لابد أن يقوم المدير بتقدير الموقف الأزموي من خلال القيام بعمل تحليل كامل لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير الإمكانيات المتاحة لإدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

٤ - تحديد الأولويات:

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة - توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

٥ - تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض، وشریان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة على أنه محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويعتبر تفويض السلطات من مدير المدرسة لكل 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.

٦ - فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

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

٧ - الوفرة الاحتياطية الكافية:

تحتاج الأزمة إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، ومن هنا فعلى مدير المدرسة توظيف الإمكانيات، والاستفادة من العناصر البشرية الموجودة داخل المدرسة في التصدي للأزمات الحالية والمتوقعة مستقبلاً.

٩ - إنشاء فرق الأزمات:

نظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها - فإن من الضرورة إنشاء فرق المهيات الخاصة داخل المدرسة؛ وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من المدارس الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

ويبرز دور مدير المدرسة أيضاً في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، على النحو التالي :

أ- مرحلة نشوء الأزمة:

فسواء أكانت الأزمة تدريجية أو فجائية، فإنه عندما تحدث يسود الشعور بفقدان القدرة على السيطرة، والشعور بالارتباك والحيرة، وفي هذه الحالة لا بد أن يقوم مدير المدرسة بإعداد فريق الأزمة وتدريبه جيداً، وإعداد الخطة الملائمة لمواجهة هذه الأزمة.

ب- مرحلة اشتداد الأزمة:

فبعد حدوث الأزمة فإنها يمكن أن تنتشر بسرعة شديدة أثناء عدم اتزان أفراد المنظمة وعدم المعرفة بما يمكن عمله، وفي هذه المرحلة تنمو وتنتشر الشائعات في غياب الحقائق المؤكدة، وتقع الإدارة تحت ضغط شديد، وعلى المدير أن يواجه الشائعات ويتحقق من المعلومات؛ حتى لا تشتد الأزمة، ويضعها في النصاب الملائم لها.

ج- مرحلة انتهاء الأزمة:

وإذا كانت المرحلة الأولى تتسم بالفجائية فإن المرحلة الثانية تتسم بالصعوبة، وبمرور الوقت تقل التغيرات العنيفة والفجائية، وتكون هناك فرصة لتفسير ما حدث، ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة إعادة البناء (Rebuilding)، من خلال خلق المناخ الإيجابي،

ومعالجة مشكلات الاتصال، والتأكيد على منع حدوث الأزمة مرة أخرى، ويقوم المدير في هذه المرحلة بعقد اجتماع مع فريق الأزمات، والقيام بإعداد بيان رسمي للرد على الاستفسارات، وتحديد الطلاب والآباء والعاملين المتأثرين بالأزمة وعلاقاتهم بالمصابين، والاستعانة بمؤسسات المجتمع المحلي عند الضرورة.

* * *

مراجع الفصل

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - نجلاء عبد الحميد راتب: أزمة التعليم في مصر، دراسة سوسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية، القاهرة، مركز المحروسة للنشر، ١٩٩٨.
- ٢ - نادية عبد القادر: الدورة التدريبية للمعلمات، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الكويت، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧.
- ٣ - موسوعة مقاتل الصحراء: إدارة الأزمات، الإصدار العاشر، ٢٠٠٩.
- ٤ - محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، القاهرة، حورس الدولية، ٢٠٠٨.
- ٥ - محسن الخضيرى: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٩٠.
- ٦ - فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، الرياض، ردمك، ١٩٩٩.
- ٧ - عزة جلال مصطفى: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشيد، ٢٠٠٩.
- ٨ - عدنان محمد قطيط: إدارة الأزمات في المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٤.
- ٩ - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: أزمتنا - كيف نديرها؟، الرياض، بيت الأفكار الدولية، ١٩٩٩.
- ١٠ - عبد الرحمن تيشوري: الأزمة، الحوار المتمدن، العدد ١٣٦٦، ٢٠٠٥.
- ١١ - طارق الترامسي: برنامج تدريب للقيادات التربوية عن إدارة الأزمات، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩.

- ١٢- صبرية بنت مسلم اليحيوي: إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد الثامن عشر، ١٤٢٦ / ٢٠٠٦.
- ١٣- السيد عليوة: التعليم المدني والمشاركة السياسية للشباب- المواطنة والديمقراطية، القاهرة، مركز القرار للاستشارات، ٢٠٠١.
- ١٤- ستيف ألبريخت: إدارة الأزمات- فن الدفاع عن النفس للشركات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة السادسة، العدد الحادي عشر، يونيو ١٩٩٨.
- ١٥- رضا عبد الحكيم رضوان: إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي، مجلة الفيصل، مجموعة الفيصل، المملكة العربية السعودية، العدد ٢٧٧، ١٩٩٩.
- ١٦- خير الدين بن محمد بصراوي: الكوادر البشرية والوسائل التقنية اللازمة لدعم برامج التوعية في مراكز الحجاج، مجلة مركز بحوث ودراسات المدينة المنورة، العدد ٢٥.
- ١٧- إيمان عبد الوهاب حجاج، وأمينة محمود حسن: العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات، المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٥-٢٦ أكتوبر، ١٩٩٧، المجلد الأول.
- ١٨- ألفونسو جونزاليس هريرو، وكورنيليوس برات: إدارة الأزمة قبل حدوثها أو بعدها، ترجمة عبد الفتاح الصبحي، مجلة الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والآداب، الكويت، السنة ١٣، العدد ٧٩، ديسمبر ١٩٩٨.
- ١٩- العلاقات العامة في الأزمات: الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير، دمشق، ٢٠٠٩.
- ٢٠- إسماعيل عبد الفتاح، إدارة الصراعات والأزمات الدولية- نظرة مقارنة لإدارة الصراع العربي الإسرائيلي في مراحل المختلفة، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ٢١- إدارة تقنية المعلومات بجدة، ٢٠٠٩.

٢٢- أحمد كامل الرشيدى: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، مكتبة كومتين، ٢٠٠٠.

٢٣- أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٨٢.

٢٤- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس - الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Crisis Management, Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, USA, Merriam Webster Inc., 1991.
- 2- Stephen E. Brock & Others: **Preparing for Crises in The Schools- A Manual for Building School Crisis Response Teams**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 2nd edition, 2001.
- 3- Simon A. Booth: **Crisis Management Strategy- Competition and Change in Modern Enterprises**, USA, New York, Routledge, 1993.
- 4- Robert Watson: A Guide to Violence Prevention, **Educational Leadership**, v. 52, N.5, Feb. 1995.
- 5- Patrick Lagadec, Preventing Chaos in a Crisis : Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation, London: McGraw-Hill International, 1993.
- 6- Mike Seymour & Simon Moore: **Effective Crisis Management- Worldwide principles and practice**, London, Continuum, 2000.
- 7- Jeffrey R. Caponigro: **The Crisis Counselor**, A Step-by-step Guide To Managing a Business Crisis, Chicago, Contemporary Books, 2000.
- 8- Ian I. Mitroff & Others: **The Essential Guide to Managing Corporate Crises**, Step-by-step Handbook For Surviving Major Catastrophes, Oxford, Oxford university Press, 1996.
- 9- Boris Rakovski And Others: **Encyclopedia Of Wikipedia (Ed)**, Michael A. West And James L. Farr, 2004.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- http://sia-sy.net/sia/view_article.php?id=6
- <http://forum.jgedu.gov.sa/InstantForum414/Topic3831-59-1.aspx#bm3838>
- <http://www.ar.wikipedia.org/wiki/>

- <http://www.crisismc.net/articles.php?action=show&id=4>
- <http://www.aktashef.com/forum/showthread.php>
- <http://www.wpvsschool.com/forums/showthread.php?2062>
- <http://www.alriyadh.com/2006/02/22/article132555.html>
- http://www.aoacademy.org/docs/edara_alazamat_19072010.doc
- <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1024&SecID=42>

* * *