

الازمات الادارية في المجال التربوي

م. د. منعم عبد القادر عثمان

جامعة بغداد / مركز الدراسات التربوية والابحاث النفسية

الفصل الاول

اهمية البحث :

ان ظاهره الصراع هي احدى حقائق العلاقات منذ فجر التاريخ ,وعالم اليوم يتميز بالمتغيرات السريعه التي اسفرت عن توترات شتى , تؤكد اتصافه بالكيانات الكبرى والمصالح المتباينه وعلى الرغم من التقدم الحضاري وثبات الدعائم والاسس التي تقوم عليها العلاقات فان العالم يتسم بتعدد الازمات التي يواجهها والناجمه عن اختلال توازنات القوى الكبروتزايد اطماعها مع سعي القوى الصغرى الى تحقيق مزيد من الاستقلال والنمو,مما يؤدي الى صراعات عنيفه وتحالفات متعددة التوجهات , وتمخض ذلك بازمات عالميه واقليمييه ومحليه متعددة الوجوه وذات طبيعه زمانيه و مكانيه مركبه ومعقده (٨,ص٥٩).

لقد كان تفاعل العلاقات بين القوى والكيانات المختلفه وصراعاتها الخفيه والعلنيه بهدف نقل مراكز السيطره والهيمنه من العوامل التي ادت الى زيادة حدة الازمات , اذ بينما تعمل الدول المتقدمه على امتلاك عناصر القوه المختلفه والارتقاء بوسائلها الماديه فان الدول الناميه تختلف ازماتها بسبب افرزاتها المتناقضه الناتجه عن الحقب السابقه . فضلا عن طموحات الاستقلال والتنميه مما ينعكس عن السلوكيات الاجتماعيه(٦ص٨٧) , واذا كانت الدول المتقدمه تتعامل مع ازماتها بمناهج علميه فان الدول الناميه ترفض اتباع هذه الاساليب في مواجهه ازماتها لذلك تكون تلك الازمات اشد عمقا واقوى تاثيرا بسبب التفاعل الواضح بين عدم اتباع المناهج العلميه في التعامل مع الازمات وبين الجهل بهذه المناهج والتمسك بالاساليب العشوائيه والارتجاليه مما يعكس امكانيه الدول وقدراتها الاداريه في مواجهه الازمات ضروره ملحه ليس لتحقيق نتائج ايجابيه في التعامل معها وانما لتجنب نتائجها المدمره.

وعلم الاداره الخاص بالازمات يعد من العلوم الانسانيه الحديثه المنشأ . والتي اوضحت اهمية التغيرات العالميه التي اخلت بموازن القوى الاقليمييه والعالميه واوجبت رصدها وتحليل حركتها واتجاهاتها .

لهذا يكون علم اداره الازمات علم مستقل , اذ يعمل على التكييف مع المتغيرات وتحريك الثوابت وقوى الفعل المختلفه ذات التأثير السياسي والاقتصادي والاجتماعي وكذلك الثقافي حسب تعدد اسباب الازمات وتعدد صراعاتها وتنوعها , فقد تكون العوامل والمتغيرات ناجمه عن ازدياد الفوارق

الاجتماعيه بين طبقات المجتمع او تكون عوامل سياسيه قوامها التفاخر الديني والقومي أو صراعات ثقافيه او قد يكون الصراع في مجتمع ما هو تباين قيمه ومبادئه والذي يؤدي الى تنافر فكري بين الفئات المختلفه او بين المؤسسات او الافراد (ص٣ ١٣٥).

وبذلك تتضح معالم الصراع الداخلي وتأخذ شكلا من اشكال المقاومة حينما تفتقد تسويته الاليات الملائمه والفعله فضلا عن القدره على تحقيق التوازن داخل المؤسسة الحكوميه , مما يفقد الشرعيه ويشعر ابناء المجتمع بالتمزق وفقدان الهوية والاعتراب وبذلك تكون الازمه مرحله من مراحل الصراع التي تتسم به عمليات التفاعل الناشط اينما وجدت الحياة وفي اي صورة من صورها .

وفي الحقيقه حرص علم النفس على دراسة الاثار النفسيه المترتبه على الازمه , والتي قد تأخذ اشكالا متنوعه كالارتباك والصدمه والقلق والتوتر وعدم التوازن , وغالبا ماتسبب الازمه ارتباكا كبيرا للناس في حياتهم وفي اساليب تكيفهم مع الضغوط وعادة ماتثير مشاعر الخوف والصدمه . وتستند نظرية الازمه الى عدة فرضيات تتمثل بـ؛

١- من الشائع ان يمر الناس بحاله من عدم التوازن والتفكك الاجتماعي مع وجود عوائق ضاغطة في غضون وقائع الازمه .

٢- يعد الضغط الموقفي الحاد خبرة حياة عاديه وليست جسيمه يمكن ان تطول في الغالب كثيرين وفي وقت واحد من حياتهم .

٣- أولئك الذين يمرون باضطرابات داخلية يثابرون على استعادة اتزانهم . (١١ ص ٢٠٠)

٤- اثناء الصراع لاستعادة الاتزان الداخلي يكون الانسان في حاله حاده من الضعف النفسي المحدوده الزمن .

٥- يمكن للزمات ان تنمو وتتطور كما يمكنها ان تنتج سلبيات الازمه . (١٣ ص ٨٦)

وعلى ارغم من ان الزمات قد بدأت منذ بداية الخليقه الا ان ادارة الزمات لم تتبلور علما الا في النصف الثاني من القرن العشرين , وقد مرت دراسة الازمه بمرحلتين أنتهت الاولى بعد الحرب العالميه الثانيه وتركزت دراستها في السرد التاريخي للاحداث واستخلاص دروسها المستفاده , اما المرحله الثانيه فقد بدأت في ستينات القرن العشرين وتطورت فيها الدراسات حتى شملت المناهج وأدوات التحليل العلمي لكافة العلوم .

اما في المجال التربوي فإن الأزمة واقع حتمي تواجهه المدارس ، وسط التغييرات البيئية المتعددة و المتسارعة ، يهدد كيان المدرسة ، وقيمها ، وسلامة أفرادها ، و ممتلكاتها . يتوقف التعامل معها ، والقدرة على احتوائها ، والاستفادة منها كفرص للتعلم على أسلوب المديرين في إدارتها ، حيث يخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة للعشوائية ، وسياسة رد الفعل . مما قد يتسبب في إحداث خسائر بشرية ومادية تهدد بقاء المدرسة .

في حين يخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة لإدارة الأزمة ، مما يسهم في منع الأزمات ، والحد من آثارها السلبية .

وجدير بالذكر أنه على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المدرسة ، ولكل أزمة من الأزمات الخصائص المميزة لها التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها يتوافق مع طبيعتها ، إلا أن كل الأزمات تخضع لعمليات منهجية علمية مشتركة في إدارتها ، لتجنب وقوعها ، والتخفيف من نتائجها السلبية .

ويرجع تباين الأزمات الى ان منها ما يتعلق بالكوارث البيئية كالحرائق ، والأمطار ، ومنها ما يتعلق بظروف العمل المادية غير الملائمة من تهوية وإضاءة ومنها ما يتعلق بالاختلافات في طبيعة وسمات وقيم ، وأهداف عناصر العملية التعليمية . ومنها ما يتعلق بسوء الفهم والشائعات والأساليب المستبدة للمدراء في التعامل .

لذا تمثل الأزمات التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة ، وحاسمة في كيان المدرسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها ، واتخاذ القرار المناسب حيالها ، في ظل عدم التأكد ، وضيق الوقت ، ونقص المعلومات . الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها ، وإحداث الخسائر المادية والبشرية .

و المدرسة المعاصرة تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها ، وشدة تأثيراتها ، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت : اجتماعية أم اقتصادية أم تربوية أم تقنية أم بيئية الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية ، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها . (١٧ص ٢٠٤)

إلا أنه يمكن منع الأزمة ، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات ، باستخدام عمليات منهجية علمية ، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل ، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة . حيث أكدت الدراسات على أن إدارة الأزمات بفعالية ، يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة مثل : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات ، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات ، واتخاذ القرارات ، وتقويم الأزمات .

وانطلاقاً من الدور الفاعل لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية ، واستجابةً لاهتمام وزارة التربية والتعليم بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها و لاعتماد إدارة الأزمة على المدراء -باعتبارهم قادة لفرق الأزمات بالمدرسة ، جاء البحث الحالي ليزود المدراء بالمعارف الاساسيه ذات علاقه بإدارة الأزمات سواء من ناحية التعرف عليها او اسبابها ومراحلها وطرق التعامل معها وكيفية ادارتها مع التركيز على الاسس العلميه المتطوره المتبعه حالياً في الدول المتقدمه .

اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على الازمات الاداريه وخاصة في المجال التربوي .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بالازمات الاداريه بصوره عامه والازمات في المجال التربوي (المدرسه) بصوره خاصه

تحديد المصطلحات :

التعريف القاموسي للازمة جاء في مختار الصحاح لفظ الأزمة في (أزم) و عرفت ب: الأزمة الشدة و القحط و أزم عن الشيء امسك عنه وأزم على الشيء أزمًا: عض بالفم كله عضاً شديداً. وتأزم: أصابته أزمة. (٣٠٥ ص ٩) وفي اللغة الإنجليزية، تعريف الأزمة؛ فيعرفها قاموس وبستر Crisis بأنها نقطة تحوّل إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، في مرض خطير، أو خلل في الوظائف، أو تغيير جذري في حالة الإنسان، وفي أوضاع غير مستقرة. وعرفها قاموس أمريكيان هيرتيج بأنها وقت أو قرار حاسم، أو حالة غير مستقرة، تشمل تغييراً حاسماً، متوقعاً؛ كما في الشؤون السياسية. أما قاموس أكسفورد، فعرفها بأنها نقطة تحوّل، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية. وكذلك عرّف قاموس جامعة أكسفورد الأزمة، بأنها نقطة تحوّل في تطوّر المرض، أو تطوّر الحياة، أو تطوّر التاريخ. ونقطة التحوّل هذه، هي وقت، يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل؛ ووجوب اتخاذ قرار محدد، وحاسم، في فترة زمنية محددة. وجذور الكلمة، في الإغريقية، هي Krisis ؛ وتعني: قرار Decision. (١٦ ص ١٥٤)

وعلى الرغم من أن هناك شبه اتفاق بين علماء اللغة حول تعريف الأزمة بكونها تتضمن الشدة أو القحط أو الضيق إلا أن هذا الاتفاق لم يحدث بين الباحثين الذين تناولوا اصطلاح الأزمة , فقد عرفه كل باحث من زاوية مختلفة .

الازمه :

عرف فنك (Fink) الأزمة بأنها : نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل . فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة ، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، أو نتائج غير مرغوب فيها . (١ ص ٢١٣)

أما الحملوي فقد عرف الأزمة بأنها : خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، ويهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام . (٤ ص ٣٢٤)

وقد عرفها أحمد بأنها : حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ، ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية . (٧ ص ١٢٠)

ادارة الازمات :

عرفها عثمان :بانها 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 ، و محاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.(ص١٦٥)

اداره الازمات التربويه:

عرفها الشلحوط بانها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التربويه التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة في المؤسسات التربويه " .(ص٩٨)

عرفها احمد بانها "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة التربويه ، ونوعية مخرجاتها من الطلبة أو بقاؤها ومواكبتها للتقدم والتطور.(ص٥٦)

الفصل الثاني

مفهوم إدارة الأزمات: تتعدد أسباب الأزمات بتعدد الصراعات وتنوعها. فقد تكون لعوامل، اقتصادية واجتماعية، ناجمة عن ازدياد الفوارق الاجتماعية بين طبقات المجتمع. وتكون عواملها سياسية، قوامها التفاخر، القومي والديني، في المجتمعات ذات الأعراق والديانات المختلفة، أو الصراعات الحزبية والثقافية، وعدم المشاركة السياسية. كذلك، وقد يكون سبب الصراع في مجتمع ما، هو تباين قيمه ومبادئه، والذي يؤول إلى تنافر أيديولوجي، بين الطوائف الاجتماعية المتباينة، أو بين نظام الحكم والشعب. وبذلك، تتضح معالم الصراع الداخلي، وتأخذ شكلاً من أشكال المقاومة، حينما تفتقد تسويته الآليات الملائمة، والفاعلة؛ فضلاً عن القدرة على تحقيق التوازن الاجتماعي في الدولة؛ ما يُفقد الحكم شرعيته، ويُشعر أبناء المجتمع بالتمزق، وفقدان الهوية، والاعتراب. وبذلك، تكون الأزمة مرحلة من مراحل الصراع، الذي تتسم به عمليات التفاعل الناشط، أينما وجدت الحياة، وفي أي صورة من صورها المختلفة (ص ٩٠ ص ٩٦).

تطور مفهوم إدارة الأزمات يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة، وخاصة بعد اتساع نطاق استعماله، وانطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية، وفي مجالات التعامل كافة. إلا أن تطوره التاريخي، قد ظهر في الطب الإغريقي القديم، تعبيراً عن نقطة تحول مصيرية في تطور المرض، يرتهن بها شفاء المريض، خلال فترة زمنية محددة، أو موته ومن ثم، تكون مؤشرات المرض، أو دلائل الأزمة، هي الأعراض، التي تظهر على المريض، والناجمة عن الصراع، بين الميكروبات والجراثيم ومقاومة الجسم لها؛ وليس عن الأزمة المرضية، التي أُلتمت به. ويعد أن شاع اصطلاح الأزمة، في المعاجم والكتب الطبية، بدأ استخدامه، مع بداية القرن التاسع عشر، في التعبير عن ظهور المشاكل، التي تواجهها الدول، إشارة إلى نقاط التحول الحاسمة، في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. في عام ١٩٣٧، عُرِّفت الأزمة بأنها خلل فادح، ومفاجئ، في العلاقة بين العرض والطلب، في السلع والخدمات ورؤوس الأموال. ومنذ ذلك التاريخ، بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة، في إطار علم النفس، عند الحديث عن أزمة الهوية. وكذلك، استخدمه الديموجرافيون، عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني. وأسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المختلفة، ذات الارتباط الحيوي والوثيق به. (ص ٧٩ ص ٧٩).

مفهوم الأزمة التربوية:

أنها حالة أو حدث غير متوقع يمكن أن يتعرض له الطلاب والمعلمون والمدراء والمجتمع المحلي وتكون نتيجة اضطرابات في الأداء وضغوطات تهدد وجود المدرسة وكيانها وقد تؤدي إلى المشاكل أو صراعات أو صدمات مما يتطلب اتخاذ الإجراءات العملية لحل جذري من خلال تنظيم أكفا لأنظمة الاتصال والمعلومات والموارد البشرية والعمليات التشغيلية.

وهكذا نجد أن أزمة العالم في التربية هي أزمة النظام التعليمي ذاته، وهي أيضاً أزمة المجتمع بمنظوماته المختلفة المحيطة بالتعليم. إذ هناك جمود في المجتمع، وتغيرات سريعة تحيط بالتعليم، وجمود في المنظومة التعليمية يحول دون استجابتها السريعة لهذه التغيرات. وإذا كان هذا الجمود

التعليمي بما ينطوي عليه من انخفاض في إنتاجية التعليم يمثل أعراض الأزمة، فإن لهذه الأزمة مسباتها.

علم الإدارة و الأزمة :

انبثقت إدارة الأزمات، من خلال الممارسة العملية؛ فكانت مظهراً من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة، التي يواجهها، في إطار مسميات، أي مثل: الحنكة، والخبرة الدبلوماسية، وكفاءة القيادة. وكانت هذه الممارسات، هي الاختبار الحقيقي لقدرة على مواجهة الأزمات، وتعامله مع المواقف الصعبة، التي تتمخض بتفجّر طاقاته الإبداعية. ولقد اهدت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها، إلى أسلوب آخر، غير الصراع والتنافس؛ يمكنها من المحافظة على بقائها واستمرارها وتطورها. (ص٣٨٩) ، وإذا كان مبدأ البقاء للأقوى، قد ساد المراحل الأولى لنشأة الإنسانية، وأودى ببعض الجماعات المتصارعة على المراعي ومصادر المياه؛ فإن الإنسان، قد تبين له أن التعاون واقتسام الموارد المتاحة، هما أفضل من الصراع، الذي يعرض الإنسانية لخطر الفناء . ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات ، من خلال علم الإدارة العامة؛ وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، والظروف الطارئة، مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق، والصراعات المسلحة، والحروب الشاملة. وما لبث أن نما، بصفته علماً، ولاسيما في مجال العلاقات الدولية؛ للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية، في مواجهة المواقف الدولية المتوترة. وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة، بكونه أسلوباً جديداً، تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة؛ لإنجاز مهام عاجلة، وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة. ومن خلال تحقيق تلك المهام، ظهرت إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات، الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة، المتفجرة؛ فهي، إذاً، إدارة أزمات، وتمثل أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العلمية. ويتبلور أسلوب إدارة الأزمات، فقد بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، ذي وحدة وظيفية متكاملة؛ لمعالجة مواقف محددة، تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة؛ ليصبح، بذلك، نمطاً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته الخاصة، لمواجهة تلك المتعددة، والمتتالية، والمتزامنة من هذه المواقف . . (ص١٥٤٧) .

لقد كان هناك اهتمام بالغ من جانب المتخصصين وعلماء الإدارة العامة في العصر الحالي، الذي يتسم بظاهرة المؤسسات؛ إذ تُبنى السياسات العامة للنظم السياسية المعاصرة، على الحفاظ على استمرارية سيادة الدولة، وضمان هويتها وأمنها القومي. كما يوجد دور أساسي للسياسات التنموية، في التخطيط والتطوير الإداري لتأصيل سبل النمو والرفاهية. ويكمل ذلك الدور السياسات العامة، المتعلقة بالتوجهات المستقبلية، واستقراء الأزمات المحتملة؛ إضافة إلى استنتاج التحديات التي قد تفرضها الأزمة، سواء كانت تحديات سياسية أو إدارية وقد اهتم علم الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة في علاقتها بالجوانب كافة الخاصة بالإدارة وشروط النجاح. ولذلك، تنوعت الدراسات في مجال إدارة الأزمات، وتعددت اهتماماتها؛ فمنها ما تناول إدارة الأزمات بعامية؛ مثل موضوعات التخطيط والاستعداد

لمواجهتها؛ ودراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات، أثناءها؛ وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات وعملية الاتصالات إبان الأزمة. ومن ثم تعددت مفاهيمها، وتركز بعضها في موقف الأزمة أو نتائجها الإيجابية أو السلبية؛ وفي هذا الإطار كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة فقط.

. وتحددت الأزمة، من وجهة نظر علم الإدارة، بأنها حالة أو موقف، يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية؛ وكذلك يتسم بالضغط الزمني، لذلك فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها يكون محدوداً جداً، ويتأثر أساساً بخصائصه وسماته، ومستوى الضغط الذي يشعر به. الأزمات وعلاقتها بالتبادلية :
لقد مرت دراسة الأزمات بمرحلتين. انتهت الأولى بعد الحرب العالمية الثانية، وتركزت دراساتهما في السرد التاريخي للأحداث، واستخلاص دروسها المستفادة. أما المرحلة الثانية، فقد بدأت في ستينيات القرن العشرين، وتطورت فيها الدراسات حتى شملت المناهج وأدوات التحليل العلمي والاقتراب التدريجي والانتماء إلى العلوم السياسية؛ إذ ارتبط مفهوم الأزمة بالعديد من المفاهيم الأخرى التي تتضح في الآتي :

١ - المشكلة :هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف، وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها بل تصبح تمهيداً لأزمة، إذا اتخذت مساراً معقداً يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة.

٢ - الكارثة :هي حالة، سببت العديد من الخسائر في الموارد البشرية والمادية. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية، مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية، مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة من استخدام معـدات تكنولوجية وأجهـزة صـناعية متخلفة.
وتتداخل المشكلة والكارثة والأزمة، إذا استعصى حل الأولى، فتنحول إلى كارثة، تكون الأزمة إحدى نتائجها. ولئن كانت الأولى تتحمل كثيراً من المرونة في التعامل معها؛ فإن الثانية لا مرونة فيها، بل تتطلب الحسم السريع. وللكارثة على آثارها السلبية العديدة جوانبها الإيجابية؛ إذ إنها تعبئ المشاعر القومية وتحفز أبناء المجتمع إلى التعاون للتغلب على نتائجها؛ بل إنها قد توحدهم، على تضارب مصالحهم، وتعاضد ميولهم. أما الأزمة، فتثير الشكوك، وتبيد الثقة في المجتمع. (٤ ص ٨٨)
المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأزمة

٣- الحادث: هو أمر فجائي، ينقضي أثره فور وقوعه؛ فلا يتسم بالاستمرارية، ولا بالامتداد. وإذا نجمت عنه أزمة، فإنها لا تمثله، في الحقيقة وإنما هي إحدى نتائجه وقد تمتد فترة بعد نشوئها والتعامل معها ١.

٤-صدمة: هي الشعور المفاجئ الحاد، الناتج من حادث غير متوقَّع، وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. ومن ثم، تكون الصدمة هي أحد عوارض الأزمات وإحدى نتائجها ولذلك فهي لا تمثل إلا إطاراً خارجياً عاماً يغلف أسباب الأزمة ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن، حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها .

٥-الصراع: يقترن مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، التي تجسد تصارع إرادتين، وتضاد مصالحهما. إلا أن تأثيره، ربما لا يبلغ مستوى تأثيرها، الذي قد يصل إلى درجة التدمير. كما أن الصراع، يمكن تحديد أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه، التي يستحيل تحديدها في الأزمة. وتتصف العلاقة الصراعية، دائماً، بالاستمرارية، وهو ما يختلف عن الأزمة التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية، أو التمكن من مواجهتها..

٦- الخلاف: وهو يمثل التعارض والتضاد، وعدم التطابق، سواء في الشكل، أو في الظروف والمضمون. وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة، أو وجهاً من وجوه التعبير عنها أو باعثاً على نشوئها واستمرارها، ولكنه لا يعبر عنها تماماً. (١٢ص ٩٥)

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، و الحد من نتائج الآثار المعوقة لحالة عدم التأكد والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، و توقع الإحساس بالأزمات لمنع حدوثها، وتوفير الثقة، والاستقرار، والأمن لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، و التحرك المنتظم للتدخل في كيفية التعامل مع الأزمة، و المواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة، و توفير 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، و زيادة إنتاجية العاملين في المدرسة .

خصائص الأزمة، أسبابها وأنواعها

خصائص الأزمة:

تميز الأزمة مجموعة من الخصائص التي تضع أماننا مجموعة من التحديات , والتي يجب على إدارة الأزمات أن تواجهها وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- ١- عنصر المفاجأة, فالأزمة تحدث فجأة وإن كان يسبقها بعض المقدمات . وتستحوذ على الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة أو المحيطة بها.
- ٢- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها، وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.
- ٣- نقص المعلومات وعدم دقتها وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الغيوم المتلبدة أو الضباب الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات تسلك وأي الطرق تسير.
- ٤- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة مما يؤثر على فعالية العقل المواجه لها والسريع لمواجهتها لأنها تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.(٩ص٧٦)
- ٥- تمثل الأزمة حالة من التهديد لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته أو المدرسه أو التنظيم التربوي ولذلك فهي تتطلب مواجهة من جميع الأطراف وتشمل المواجهة عناصر أخرى لم تكن تجرؤ على كشف نواياها قبل حدوث الأزمة.
- ٦- الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية والتي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة تشبه الدوامة التي تدور في فلك يصعب الخروج منه.
- ٧- مواجهة الأزمة يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة. (١٥ص١٢٤)

أسباب الأزمة:

فمن وجهة نظر الاقتصاديين ترجع أسباب الأزمات إلى:

- ١- القرارات التي تتخذها الحكومة.
 - ٢- الفشل في مواكب القواعد العامة لنظام الاقتصاد العالمي.
 - ٣- تضليل المجتمع ببيانات رقمية مضللة لا تعبر عن الحقيقة.
- ومن وجهة نظر السياسيين فهم يعزون الأزمات إلى:
- ١- فشل القيادة السياسية وعدم صلاحية النظام السياسي.
 - ٢- عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية.
 - ٣- الفشل في تطوير نظام سياسي عادل.
- أما من وجهة نظر علماء الاجتماع فهم يعزون أسباب الأزمات إلى:
- ١- عدم المساواة الاجتماعية بين أفراد المجتمع ونقص الدوافع والحوافز، وتحدي السلطات.
 - ٢- انهيار النظام الأخلاقي وزيادة الفردية وانهيار نظام الأسرة.
 - ٣- فشل نظام الرقابة والتحكم.

وهناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمة يمكن بلورتها فيما يلي:

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة معرفة العاملين بطبيعة عملهم وبصوره عامه يمكن اجمال هذه الاسباب بالنقاط التالية :

١- سوء الفهم وزيادة مناخ من الجهل والتجهيل بسبب نقص المعلومات والتسرع في اتخاذ القرارات.
٢- سوء الإدراك يؤدي إلى تداخل في الرؤية وينتج عنه عدم سلامة الاتجاه الذي يسلكه القائد مما يؤدي إلا حالة من الاغتراب النفسي والمكاني.

٣- سوء التقدير وينتج عن المغالاة والإفراط في الثقة في النفس، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه والاستهانة به، أي انتشار جو دكتاتوري فاسد داخل المنظمة.

٤- الإدارة العشوائية ، والتي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤية المستقبلية مما يؤدي إلى اتساع تعارض المصالح بين العاملين في المؤسسة.

٥- اليأس ، ويعد إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على متخذ القرار وانتشار حالة من انفصام العلاقات وزيادة التوترات.

٦- الإشاعات ، وهي من أهم مصادر الأزمة حيث يتم إطلاق إشاعة بشكل معين ويتم توظيفها من خلال حقائق حدثت فعلاً ولملموسة.

٧- تعارض الأهداف: حيث يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار في الكيان الإداري.

٨- تعارض المصالح: وهي من أهم الأسباب في حدوث الأزمات على المستوى الدولي أو المحلي حيث أن لكل فرد ولكل دولة مصالح، فإذا حصل تعارض في المصالح بشكل شديد برز الدافع للأزمة نتيجة

لاختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى.

٩- أسباب خارجة عن إرادة الإنسان إن الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة تدور حول عدم القدرة على التنبؤ والمعرفة المسبقة، وعدم توافر مخططات سابقة للتعامل مع هذه الأزمات. (٢ ص ٣٤)

أنواع الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لأنواع التالية:

١- حسب شدة أثرها:

- أزمات شديدة الأثر وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها.
- أزمات محدودة الأثر وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.

٢- حسب المستوى:

- أزمات عالمية تؤثر على العالم كله مثل الحروب.

- أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم مثل إفريقيا.
 - أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.
 - أزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات.
- ٣- حسب البعد الزمني:
- أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة وإمكانية توقع حدوثها.
 - أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار وبالتالي يصعب توقع حدوثها.
- ٤- حسب المراحل:
- أزمة في مرحلة النشوء.
 - أزمة في مرحلة التصعيد.
 - أزمة في مرحلة الاكتمال.
 - أزمة في مرحلة الزوال.
- ٥- حسب الآثار الناجمة عنها:
- أزمات ليس لها آثار جانبية أي أن أثرها المباشر معروف.
- الأزمة التعليمية
- لقد واجه التعليم مشكلات وأزمات تتعلق بأكثر من جانب في العملية التعليمية سواء كانت تتصل بالكفاءة والكفاية وهي:
- ١- الطلب المتزايد وانخفاض القدرة على الاستيعاب.
 - ٢- عدم وضوح الفلسفة التعليمية واستقرارها. وقد أدى ذلك إلى مشكلات أخرى، منها:
 - (أ) النقل والاستعارة من الدول المتقدمة.
 - (ب) افتقار الإصلاحات التعليمية إلى الشمولية.
 - (ت) عدم الأخذ بأسلوب المشاركة في وضع سياسات التعليم.
 - ٣- ارتفاع نسب الفاقد التعليمي.
 - ٤- عدم التوازن بين تعليم البنات وتعليم البنين وبين النظري والعملية وبين الريف والحضر.
 - ٥- ضعف الارتباط بين التعليم وسوق العمل. وقد يرجع ذلك إلى:
 - (أ) الاستعمار والسيطرة الأجنبية، ومظاهرها ما تزال مستمرة إلى اليوم.
 - (ب) غياب الاستقرار والديمقراطية.
 - (ج) اعتماد الاقتصاد على الثروة الطبيعية والتكنولوجيا المتخلفه.
 - (د) وجود مشكلات سكانية حادة.
 - (هـ) الديون وما يترتب عليها من مشاكل اقتصادية وتبعية.
 - (و) انتشار الأمية وانخفاض المستوى الحضاري وضعف الرأي العام.

(ز) تولي غير المتخصصين أمور التعليم.

إن جميع ما سبق يؤكد أن التعليم قد مر وما زال يمر بأزمات, ومن هنا فإن الأمر يحتاج إلى تحديد الإجراءات التي ينبغي إتباعها لمواجهة الأزمة التعليمية, وأول ما يجب علينا تحديده هو جذور هذه الأزمة وأصولها.

جذور الأزمة التعليمية:

١- الإدارة التعليمية

ذلك أن أزمة التعليم ما هي إلا نتاج قصور إدارة التعليم عن المستوى القومي المركزي أو المحلي أو الإجرائي أو جميعهم, وحدها أو مع عوامل أخرى. ويتضح ذلك بجلاء متى كان هناك:

- عدم وجود فلسفة واضحة و محددة للتعليم.
- وضع أهداف يستحيل تحقيقها.
- عدم الاستقرار في سياسات التعليم.
- وضع سياسات لا تلقى اتفاقاً, وترتبط غالباً بوضعها, بحيث تكون سياسات أفراد لا سياسات مؤسسات.
- عدم وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمي للخطة والتخطيط.
- جمود التنظيم, سواء تنظيم الإدارة التعليمية أو تنظيم التعليم نفسه.
- ويندرج تحت ذلك خلل في عمليات الاتصال, وضعف التنسيق أو انعدامه بين الأجهزة التعليمية, وعد تحديد المسؤوليات والاختصاصات, والإحجام عن تفويض السلطات وغير ذلك.
- جمود نظام الإشراف التربوي على المستوى الإجرائي في المدرسة أو على المستوى المحلي.
- انعدام الرقابة على التعليم, بما تتضمنه من متابعة وتقييم للأداء التعليمي داخل الفصل والمدرس, وعلى المستويين المحلي والمركزي.
- دكتاتورية القرار التعليمي, حيث لا توجد مشاركة في مناقشة الأمور التعليمية وصنع القرارات, انفراد المستوى الإداري الأعلى بصنع القرار واتخاذ.

٢- التعليم ذاته, مدخلاته وعملياته ومخرجاته

ويتضح ذلك إذا كان هناك خلل في العملية التعليمية. وقد يرجع هذا الخلل على ضعف مدخلات النظام التعليمي نتيجة انخفاض مستوى المقبولين بمرحلة تعليمية ما. أو قصور في الموارد المالية مما يؤدي إلى عدم كفاءة المبنى المدرسي من ناحيتي الإنشاء أو الصيانة, أو عدم كفاية التجهيزات التعليمية. أو خلل في المناهج التعليمية بما تشمله من مواد ومقررات وطرق تدريس ووسائل تعليمية وأنشطة وتقييم وغير ذلك. أو إلى انخفاض مستوى المعلم

باعتباره المسئول عن العملية التعليمية في فصله كميسر للتعليم ومدير لها. وقد يرجع الخلل إلى العمليات الاجرائية .

٣- المجتمع

من المعروف أن المجتمع بمنظوماته المختلفة ينبغي أن يتفاعل مع التعليم, باعتباره منظومة من هذه المنظومات. أما إذا قل هذا التفاعل وحدث انغلاق لهذه المنظومات وعدم انفتاح بعضها على البعض الآخر تحدث الأزمة التعليمية. وعلى سبيل المثال إذا لم يتم التعليم بدوره في إعداد قوى العمل بمستوياتها المختلفة اللازمة للاقتصاد والخدمات من ناحيتي الكم والكيف, وإذا لم يتم المجتمع بتوفير احتياجات التعليم, ومنها احتياجاته المالية, يمكن أن نتوقع حدوث أزمة تعليمية.

ورغم أنه لا توجد حتى الآن نظرية للأزمة, فإن عملية التنظير حول هذه الظاهرة قد بدأت منذ وقت طويل. تناول بعضها الربط بين المتغيرات المختلفة المستقلة والتابعة و المتداخلة وتناول بعضها الآخر التنبؤات عن بعض العلاقات بين الأزمات والمتغيرات الأخرى. ويضاف إلى جذب نظرية الأزمة أن نظريات صنع القرار نادراً ما تتناول الإشارة إلى الأزمات.

الفصل الثالث

أساليب إدارة الأزمات والتعامل معها

أساليب إدارة الأزمات:

أما بشأن أساليب معالجة الأزمة فإن أسلوب التعامل معها يختلف باختلاف المواقف واختلاف السياسة والامكانيات، وكذا ظروف الأزمة وعلى كل حال فهناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات وهي :

أ - الأسلوب القهري :

ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه .

ب - الأسلوب التساومي :

يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والاستعداد للتنازل عن بعض المواقف .

ج - الأسلوب التنازلي :

يعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك (٤٥ ص ٤٥).

القدرات القيادية ودورها في مواجهة الأزمات :

هناك مجموعة من القدرات التي يجب ان يمتلكها الاداري ليتمكن من اداء عمله كقائد وتتمثل ب:

❖ القدرات الذاتية :

وتتمثل بالقدرات والمهارات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس .

❖ القدرات الفنية :

ويقصد بها المعرفة المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، أي قدرة القائد على التعامل مع الأشياء بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف ويمكن اكتسابها من خلال الدراسة والخبرة والتدريب .

❖ القدرات الإنسانية :

وهي القدرات التي تعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وبيت روح العمل الجماعي ، والقدرات الإنسانية في مجال الأزمة تتمثل في إزالة الآثار الجانبية والنفسية اللازمة أو التقليل منها من خلال المشاركة والتفاعل .

❖ القدرات الذهنية :

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده واستيعابه لطبيعة العلاقات بين أجزائه والقوى المؤثرة في التنظيم والأفراد والجماعات .

طرق التعامل مع الأزمات:

أولاً : الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات :

- إنكار الأزمة.

- كبت الأزمة.
 - تشكيل لجنة لبحث الأزمة.
 - بخس الأزمة (الاعتراف بالأزمة ولكن يقلل القائد من شأنها و أهميتها).
 - تنقيس الأزمة (فتح ثغرات مختلفة في بنیان الأزمة لتخفيف أحداثها).
 - تفریح الأزمة (تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة و متعددة لتقليل من خطورتها). (١ ص ٦٨)
 - عزل قوى الأزمة.
 - إخماد الأزمة.
- ثانيا: الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات:
- فرق العمل
 - طريقة الاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمات.
 - طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات.
 - طريقة احتواء الأزمة.
 - طريقة تصعيد الأزمة.
 - طريقة تفریح الأزمة من مضمونها.
 - طريقة تفتيت الأزمات.
 - طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل.
 - طريقة الوفرة الوهمية.
 - طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة. (٩ ص ٤٤)
- مسببات الازمه التربويه
- ١- الفيضان الطلابي: وقد نتج هذا الفيضان عن الانفجار السكاني من ناحية والأخذ بمبدأ ديمقراطية التعليم وما اربط به من المناداة بتكافؤ الفرص التعليمية، والتوقعات المصاحبة من السنة التعليم. ولم يصاحب هذا الفيضان الطلابي والتدفق على التعليم باهتمام مواز بنوعية العملية التعليمية وكفاءتها.
 - ٢- النقص الحاد في الموارد:
- رغم أن الطلب الهائل والفيضاني على التعليم قد وجه بمضاعفة المخصصات المالية للتعليم، إلا أن الإمكانيات البشرية المتاحة، والإمكانيات المادية القائمة من المباني والتجهيزات والأدوات لم تكن ملائمة لهذا الطلب، مما حال دون استجابة المنظومة التعليمية للمتغيرات المحيطة بها.
- ٣- زيادة التكلفة التعليمية:
- هناك موجة من التضخم تجعل الزيادة في ميزانية التعليم زيادة مضللة، كما تجعل دخل المعلم غير كافٍ له. وتظهر حدة هذه المشكلة إذا عرفنا الحاجة القوية والمتزايدة للعماله البشرية.
- ٤- عدم ملائمة المخرج التعليمي:

ويتمثل ذلك في عدم ملائمة الناتج البشري للتعليم مع متطلبات المجتمع الآتية والمستقبلية وذلك نتيجة للتغيرات السريعة في النواحي المختلفة وظهور حاجات فردية واجتماعية جديدة.

٥- القصور الذاتي وعدم الكفاية:

ويظهر ذلك في عدم صلاحية المنظومات الفرعية للتعليم من إدارة ومناهج ومبانٍ وتجهيزات وإعداد المعلم وتدريبه.

أعراض الأزمة التربوية:

١- النقد المتزايد الموجه إلى سياسة التعليم.

ويتمثل هذا النقد في مجموعه من ابناء المجتمع تلقي اللوم على المدرسة لانخفاض مستواها الأكاديمي، وحاجتها إلى النظام وإهمالها للتلاميذ المتفوقين، كما يتهم البعض المدارس لكونها مقبضة وقاهرة واستبدادية.

أما المربون فيعتبرون المدارس على أنها أدوات للمجتمع بأكمله، فهي تخرج قوى العمل الملائمة لحياة العمل القاهرة والمفكرين والاطباء والمهندسين الخ لخدمة المجتمع وعليه يجب ان تتوخى الحذر وتكون ضمن المستوى المطلوب.

٢- السلبية داخل الفصول الدراسية.

وهذا واضح حتى في المجتمعات الصناعية المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وهولندا فأن الاتجاهات نحو المدارس أصبحت سلبية، وقد يرجع ذلك إلى وجود مؤسسات كثيرة تنافس المدرسة في جذب اهتمامات الطلاب كوسائل الإعلام والأندية وغيرها.

٣- ارتفاع نسب التسرب من التعليم.

٤- ترك معلمي المدارس وخاصة الابتدائية لوظائفهم.

٥- تزايد الشعور بالإحباط عند التلاميذ والمعلمين.

٦- عجز المدارس عن تأدية وظائفها.

٧- تحول هدف التعليم إلى استئناس الناشئة وتطبيعهم لكي يتوافقوا مع المجتمع.

٨- عجز التعليم في المجتمعات الغنية والمتقدمة عن الوفاء بتقديم التعليم الإلزامي للناشئة في ظل التطورات التكنولوجية.

٩- عدم تحقيق المساواة في الفرص التعليمية.

أشارت التقارير إلى أن أهداف السياسة التعليمية لم تتحقق. ذلك أن الزيادة في التسهيلات التعليمية وارتفاع نسب القيد في التعليم لم تسهم في تحقيق المساواة في الفرص التعليمية. وقد نظر إلى التعليم كأداة رئيسة للفرد الذي ولد في ظروف بيئية متدنية ليتحرك في السلم الاجتماعي. ومن هنا وجب أن يعطى كل فرد الفرص المتساوية التي تظهر قدراته وإمكانياته، وقد تبين أن المساواة الشكلية لم تضمن المساواة في فرص الحياة في المجتمعات التي كرست نظمها لتحقيق المساواة.

١٠- تقلص إعطاء الأولوية للتعليم

وهناك مؤشرات واضحة بأن السياسة التعليمية تعكس انخفاض النظرة للتعليم كأولوية سياسية.

اساسيات التعامل مع الازمات والوقايه منها :

أ - رفع المقدره على مواجهة الأزمات :

لرفع المقدره على مواجهة الأزمات والتعامل معها يجب الالتزام بتطبيق عدة مبادئ رئيسية تتمثل في تحديد الهدف وترتيب الأولويات واختيار الاصلاح والاجدى والانسب من ناحية الوقت والتكاليف والجهود المتوفرة في التعامل مع الازمه او التقليل من حدتها ,باتباع اسلوب الحركه السريعه والمبادرة الفعاله الصحيحه الواعيه , وتنظيم كافة القوى والامكانيات المتوفره والمطلوبه لمواجهتها , وتحقيق عنصر المفاجأة ,أضف الى ذلك تقبل الواقع الذي تمر به المدرسه او المؤسسه التربويه مع إغتنام الفرص التي من شأنها ان تساعد على احتواء الازمه , وان تكون هناك مشاركته فعليه من قبل المدير وفريق العمل المخصص والتعاون فيما بينهم وان يبيت فيهم (المدير) الروح المعنوية وان يعمل على رفعها مع استخدام اسلوب المرونه والسيطره والحمايه و الأمن و التفاوض المستمر مع اقطاب الأزمة وهذا يعنى استخدام جميع التكتيكات التفاوضية المعروفه مثل التجنب والتحاشى – التوافق – التهويل –الالتزام –الصياح –الانسحاب المسرحى –التظاهر بالجهل –التعاون –التنازل الأول فقط –إثارة قضايا زائفة –النقاط الحاسمة –المفاجأة –العروض النهائية –استخدام المعلومات الصحيحة أو المضلله –ستار الدخان –المزاد –التمسك بالمواقف –الخلط بين الاجراءات والمبادئ –الحصول على وعود –بالونه الاختبار –التهويل –المطرقه –الصدمة الكهربائية –الحمل الوديع –الشكوى والصياح .(١٠ ص ٨٧)

ب _ الوقايه من الأزمات :

يتكون الانذار المبكر للأزمات من تلك الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة والتي يؤدي تجاهلها أو تفسيرها بصورة خاطئة إلى وقوع الكارثة وظهور الأزمة بصورة أشد تأثيرا ويمكن تصنيف تلك الإشارات الى ثلاثة مجموعات رئيسية هي كما يلي :-

الإشارات السلوكية للإنذار المبكر فى المنظمة :

- عدم التعاون –عدم الحماس –غياب الالتزام والمسئولية –البحث عن الأخطاء –عدم الانضباط والإنحلال –الجميع يتفق على سوء الأوضاع –شكوى العملاء .

الإشارات التنظيمية للإنذار المبكر فى المنظمة :

-الصراع الوظيفى –عدم وجود صراع –القصور فى المعلومات –أسلوب اتخاذ القرارات –تداخل الاختصاصات –قصور نظم الاتصال المستخدمة –الرفض المستمر لنظم تقييم الأداء –المقاومة الشديدة للتغيير .

إشارات إنخفاض الروح المعنوية للإنذار المبكر فى المنظمة :

عدم فهم الناس لطبيعة عملهم –الأهداف غير الحقيقية والمتغيرة –سوء الاتصال والتفاهم مع الناس –الديكتاتوريه والنقد –الادارة الغائبة –النظام العشوائى –التعامل مع الأفراد على أنهم مجرد

أعداد -القصور وعدم الكفاءة لدى المديرين -عندما يكون البناء التنظيمى مبالغاً فيه -تجاهل العوامل النفسية فى بيئة العمل -أسلوب الادارة الذى لم يعود عليه الناس .

اهداف المواجهه والتعامل مع الأزمة :

ان الهدف من مواجهة الأزمات هو ادارة الموقف من خلال استخدام الامكانيات البشريه والمادية المتوفره من خلال مايلى :-

وقف التدهور والخسائر .

تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان .

السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها .

الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة فى الإصلاح والتطوير .

دراسة الأسباب والعوامل التى أدت لحدوث الأزمة , لإتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها .

ويمكن تحقيق الأهداف السابقه بإستخدام أسلوب أو أكثرمن أساليب مواجهة الازمات التى من أهمها مايلى :-

أ - الأساليب التقليديه لمواجهة الازمات :

1-أسلوب النعامه الهروب (وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صورا مختلفه) منها الهروب المباشر -الهروب غير المباشر -التنصل عن المسؤولية -التركيز على جانب آخر - الإسقاط

٢-أسلوب القفز فوق الأزمة -ويؤدى هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد , فقد يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به فى مجتمع الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها فى حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة .

٣ - الأسلوب العلمى لمواجهة الأزمات :-

ويعد الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة وتوجيهها الى مصلحة الكيان او مجتمع الأزمة .

ويرتكز هذا الأسلوب على اتمام المراحل التالية :-

١ - الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة, ويكون الهدف منها تحديد العوامل المشتركة فى الأزمة وتحديد أسباب الاحتكاك الذى أشعل الموقف وتحديد المدى الذى وصل اليه الموقف وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة وتحديد نقطة البداية للمواجهة.

٢ - الدراسة التحليلية للأزمة , وهى تتيح التفريقه الواضحه بين الظواهر والأسباب والتأكد واليقين من هذه الأسباب وتحدد دور المكون البشرى ومدى تأثيره فى ظهورها وكذلك دور المكون الطبيعى

والمكون الصناعي او التقني , واسباب الخلل الذى أدى الى حدوث الأزمة , وعدد العناصر المشتركة فى صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الأشتعال فى الموقف والمرحلة التى وصلت اليها دورة حياة الأزمة وتوقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانات التى يمكن الحصول عليها فى وقت مناسب لإستخدامها .

3- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة , وهذه المرحلة تعتمد على ماسبق وتبدأ بتحديد الاهداف وتنتهى بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف كما وينتج عنها خطة المواجهه للتحرك فى الاتجاهات التالية :

ا - الاستعداد للمواجهه : وهنا يتم اتخاذ مجموعة قرارات وإجراءات من الواجب اتخاذها لحماية كل مايحيط او ذا صلة بمنطقة ومجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف العد التنازلي.

ب - تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها.

ج - اعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين فى المواجهة الموجودين فى مجال الأزمة.

د - إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات .

هـ - التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر فى إتجاه عدم إنتشار الأزمة.

و - تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها .

ز - تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج مجال الأزمة .

ح - التفاعل مع الأزمة . (٨ص ٤٥)

وتهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة الى :

تثبيت الموقف -تقليل الخسائر -السيطرة على الموقف -توجيه الموقف إلى المسار الصحيح - معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة -تطوير الأداء العملى بصورة أفضل مما سبق -استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة. وتمثل النقاط السابقة حسب ترتيبها أهمية كبيرة فى النجاح فى مواجهة الأزمة , وتمثل كل منها هدفا مرحليا لايمكن الانتقال للهدف التالى له إلا بعد تحقيق الهدف الذى يسبقه .

استراتيجيات وتكتيكات التعامل مع الأزمة :

يمكن استخدام استراتيجية او اكثر فى التعامل مع الأزمة خلال مراحلها كما ان تحديد

الاستراتيجية الواجب استخدامها يختلف باختلاف الهدف المحدد وان كان لنفس الأزمة عند تكرارها ,

ومن أهم الاستراتيجيات مايلى :-

استراتيجية العنف :

تستخدم فى حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية -المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم -المواجهة مع الأزمات التى تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها -الانتشار السرطاني للأزمة فى عدة اتجاهات والتكتيك المستخدم فى التعامل العنيف مع الأزمة اما تكتيك التدمير الداخلى للأزمة أى تحطيم المقومات التى اعتمدت عليها الأزمة فى ظهورها من الجوانب والاطراف و ضرب العقول المفكرة أو الوقود المشعل للأزمة وشل حركتها فى اعطاء التعليمات أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها و خلق صراع داخلى بين القوى الصانعة للأزمة عن طريق الاستقطاب (أو تكتيك التدمير الخارجى للأزمة) و الحصار الشديد حول العناصر المسببة والمغذية للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد و تجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها الى داخل مجال الأزمة وعمل تسلل لعناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسة للأزمة , واخيرا استخدام التقنيات الحديثة للتعامل عن بعد فى عملية التدمير .

استراتيجية وقف النمو :

تهدف للتركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفى نفس الوقت السعى الى تقليل مشاعر الغضب والثورة وتقليل درجة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان عدم الوصول الى درجة الانفجار ,وتستخدم فى حالات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة , مثل قضايا الرأى العام والجماهير والاضرابات العمالية ,و يتمثل التكتيك المستخدم هنا فى التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة و الاهتمام والاستماع لقوى الازمة وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية ومن ثم التوجيه والنصح والارشاد لتخفيف حدة الأزمة , حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتلافيها مع تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير , وذلك لتهيئة الظروف للتفاوض المباشر .(ص٣٠٧٨)

استراتيجية التجزئة :

تعتمد على الدراسة والتحليل الكافى والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها , وبصفة خاصة فى الأزمات الكبيرة والقوية والتى تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون متجمعة فى كتلة واحدة وتحويلها الى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها و تركز على ضرب الروابط المجمعة للأزمة لتجزئتها وتحويل العناصر المتحدة الى عناصر متعارضة ,والتكتيك المستخدم هنا يتمثل فى خلق نوع من التعارض فى المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة ,و مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء و تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات . (ص٨٤٥)

استراتيجية إجهاض الفكر:

تركز على التأثير على الفكر الذى يقف وراء الازمة (قيم او اتجاهات معينه) وإضعاف المبادئ أو الأسس التى يقوم عليها , بحيث ينصرف عنها بعض القوى المؤيده , وإضعاف الضغط الدافع لظهور ونمو الأزمة .

والتكتيك المستخدم هنا يتمثل فى التشكيك فى العناصر المكونة للفكر والاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها و التضامن مع الفكر الذى يقود الأزمة , ثم التخلي عنه وإحداث الإنقسام المطلوب .

استراتيجية دفع الأزمة للامام :

وتهدف هذه الاستراتيجية الى الاسراع بدفع القوى المشاركة فى صناعة الأزمة الى مرحلة متقدمه تعمل على اظهار خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم .

وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة , والتكتيك المستخدم هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة -تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الازمة - تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها .

استراتيجية تغيير المسار :

وتهدف الى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التى يصعب الوقوف أمامها , وترتكز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعى وتحويلها الى مسارات بعيدة عن إتجاه قمة الأزمة , ويمكن الاستفادة منها فى تحقيق بعض النتائج الطيبة التى يمكن أن تعوض بعض الخسائر التى أفرزتها الأزمة , مثل خلق نوع من التحدى والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التى كانوا يحققونها قبل بداية الازمة .

والتكتيك المستخدم هو الانحناء للعاصفة -السير فى نفس اتجاه العاصفة -محاولة إبطاء سرعة العاصفة -العروج بالأزمة الناتجة الى مسارات فرعية -تصدير الأزمة لخارج مجال الأزمة -إحكام السيطرة على إتجاه الازمة - استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة (٩٠ص٦).

الفصل الرابع

خطوات التعامل مع الأزمة التعليمية :

- ١- تجنب التطرف
- ٢- تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة
- ٣- مواجهة الأزمة التعليمية
- ٤- التخطيط لإصلاح التعليم وتطويره

تجنب التطرف:

ابتداء يمكن أن نقول ليس من السهل أن نصف كيف يمكن للمنظومة التعليمية تجنب الأزمات، فالأزمات تحدث جزئياً بسبب أحداث بيئية لا تستطيع المنظومة التعليمية التحكم فيها. إن الأزمات تحدث نتيجة قصور داخل المنظومة التعليمية، ولهذا القصور جذوره العميقة، كما أن العاملين بالتعليم يعتقدون أنهم يستخدمون أفضل الطرق ويسيرونها وفقاً لأحدث الإستراتيجيات. ومن هنا كان ضرورياً وضع مواصفات تصف و تحدد الطرق والأساليب والإستراتيجيات والتي يمكن أن تترجم بسهولة إلى أداءات فعلية. ورغم أن الصعوبات التي تنجم أحداث بيئية يصعب التحكم فيها قد تؤدي إلى فشل الخطط التعليمية، فإن القادة التعليميين مطالبون بالتبوء المبكر لما يمكن أن نسميه الإشارات التحذيرية المبكرة مع البدء بإجراءات وقائية وعلاجية سريعة لمنع الأزمات من الحدوث أولاً والتفشي والتفاقم ثانياً . تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة:

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

ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات سريعة في المجال التعليمي. وكمثال على ذلك نذكر أنه يمكن أن نرفع إنتاجية التعليم، إذا كانت أزمته متمثلة في تدهور مستوى مخرجاته، بتنظيم برامج تدريبية للمعلمين رفعا لمستواهم، وتقديم حوافز مالية لهم، والقيام بتدريس الطلاب بعد انتهاء مواعيد الدراسة على شكل مجموعات تقوية وغير ذلك من إجراءات.

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

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

إن تخفيف حدة الأزمة ليس عملية عشوائية، تقوم فيها الإدارة التعليمية باتخاذ إجراءات غير مدروسة، ولكنها مرحلة تنطوي على:

أ- وصف الواقع التعليمي وتحليله وتفسيره.

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

ت- تدريب القوى البشرية من رجال التعليم والإدارة التعليمية, تدريباً يمكنهم من مواجهة الأزمة, مما يتطلب ذلك من معارف فنية وإدارية ومهارات وقدرات, وسلوكيات واتجاهات تتطلبها مرحلة المواجهة.

ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة عند وضع الاستراتيجيات والخطط أن تكون النظرة المنظومية هي أساس التفكير والصيغة, انطلاقاً من أساليب المعالجة الجزئية, إن نجحت في العلاج, فإن نجاحها موقوت ولحظي يمكن أن يؤدي إلى أزمات أخرى.

ث- إنشاء آلية لمواجهة الأزمة, وهذه الآلية المقترحة ينبغي أن تكون قادرة على :

- تحقيق التكامل بين الأنشطة التعليمية, وإجراءات مواجهة الكارثة.
 - تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات و الاختصاصات.
 - تحقيق درجة عالية من المرونة.
 - بناء شبكة من الاتصالات الفعالة تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
 - التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة, تحسباً لوقوع أي حدث جديد.
 - تحديد الأولويات.
 - وضع أهداف واستراتيجيات وخطط لمواجهة الأزمة, ينبثق منها إجراءات محددة إجرائياً.
- ويشار إلى هذا الصدد إلى أهمية وضع عدد من السيناريوهات تتضمن الاحتمالات المختلفة.

مواجهة الأزمة التعليمية:

وهذه هي العملية التنفيذية للقضاء على الأزمة. ومن الواضح أن نجاحها يتوقف على المرحلة السابقة, وهي مرحلة تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة.

ويتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها, أن تكون هذه المواجهة:

أ- مواجهة شاملة تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية, وأن هناك منظومات فرعية له بينها اعتماد متبادل.

ب- تسير وفقاً لبرنامج علمي للأولويات.

ت- قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.

ث- آخذة في الاعتبار ما يحتاجه التعليم والبشر فيه من معلمين وتلاميذ إلى تدابير وعلاجات واهتمامات.

ج- قائمة على أساس تشاركي, يضع الآراء المختلفة في الاعتبار, وتسعى جاهدة إلى

اجتذاب العناصر المختلفة تعليمية وغيرها للقيام بدور إيجابي.

ح- مخططة للاستفادة من الإمكانيات البيئية المختلفة المركزية والمحلية, ومحفزة للهيئات

المختلفة للإسهام في مواجهة الأزمة.

خ- مهتمة بالإعلام عن واقع التعليم وواقع الأزمة وتفسيرها, وما يتخذ من تدابير

لمواجهتها, والخطوات التي تم تنفيذها بالفعل.(٧٠ص ٣٩)

التخطيط لإصلاح التعليم وتطويره:

وطبيعي أن مواجهة الأزمة والقضاء عليها سيعيد الحال كما كانت عليه قبل حدوثها, إلا أن ذلك ليس كافياً, ومن ثم كان من الضروري أن تكون هناك مرحلة تالية على جانب كبير من الأهمية وهي التخطيط لإصلاح التعليم وتطويره.

ولما كان التغيير السريع من أهم سمات العصر الحديث الذي نعيشه, فإن مواجهة هذا التغيير, فضلاً عن مسابرتة أو اللحاق به تتطلب تحديد الأهداف ورسم الطريق للوصول إليها. ومن ثم فإنه لا مناص عن التخطيط لتوفير المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات المنشودة.

وتسير هذه المرحلة وفقاً للخطوات التالية:

- أ- دراسة الواقع التعليمي دراسة تشخيصية تحليلية تفسيرية, ويمكن هنا الاستفادة مما تم من دراسات في المرحلة الثانية.
- ب- وضع الغايات والأهداف.
- ت- وضع الاستراتيجيات لتحقيق الغايات والأهداف.
- ث- اعتبار الوسائل البديلة للوصول إلى الأهداف.
- ج- اعتبار السياسات البديلة للوصول لدعم الوسائل.
- ح- اعتبار البرامج البديلة لتحقيق الأهداف.
- خ- وضع خطة إستراتيجية تتضمن خطاً أخرى قصيرة المدى وأخرى فرعية.
- د- وضع موازنة تخطيطية.
- ذ- تقييم الخطة التعليمية. (٦ص ٥٩)

ولا ينبغي أن يقف الأمر عند مرحلة التخطيط, بل ينبغي أن يتعداه إلى تنفيذ ما وضع من خطط, تنفيذاً يقوم به المتخصصون, ويهتم بخلق رأي عام يدعم التطوير, ويهتم بالمشاركة من جانب المعلمين العاملين والآباء, وكل من يعينهم أمر التعليم

اتخاذ القرارات في الازمات :

١- جودة القرار :

تتوقف الجودة هنا على مايمكن ان تحققه من فاعليه وقبول ,والفاعلية هي مدى ملائمة القرار للجوانب الفنية في الازمه للجانب الموضوعي , أما القبول فهو يختص بالعنصر البشرى ومدى تجاوبه مع القرار ومدى مراعاة القرار للمشاعر الإنسانية .

ويمكن تصنيف جودة القرار الى قرارات ذات درجة عالية من الفاعليه والقبول وأخرى قرارات ذات درجة عالية من القبول وثالثة ذات درجة عالية من الفاعليه ورابعة منخفضة الفاعلية والقبول .

٢- الكفاءة والقبول فى القرارات :

ترشيد صناعة قرارات الأزمة :

الترشيد يهدف الى صناعة القرار المعبر عن أفضل البدائل التى تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذى من أجله أتخذ القرار ويحدث ذلك من خلال :-

*الفرد - حيث يستطيع من خلال الجدل والمناقشة والبحث أن يصل الى استنتاجات معقوله .
*التكلفة - حيث يحتاج الفرد الى التعقل فى الانفاق ويختار أفضل الحلول التى يحتاج إليها بأقل النفقات .

والواقع ان الفرد فى الأزمات يتطلع الى الوصول الى درجة عالية من العقلانية فى اتخاذ القرار وربما لا يكون هو القرار الأمثل بالنسبة لبعض الافراد خارج مجال الأزمة إلا أنه عند مراعاة تأثير الأزمة على من يتعامل معها من الداخل سوف يكون الأمر مختلفا, فصنع القرار أثناء الازمات المتشعبة أو المتداخلة العوامل أصعب كثيرا لأنها متأثرة بعوامل خارجية أو بيئية لا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بها بدقة او يصعب تحديدها فى بعض الأحيان , ومهما وصلت درجة المعرفة فى الأزمات المتشعبة فانها لن تصل الى درجة المعرفة الكاملة , وبالتالي لا يمكن التنبؤ بصورة دقيقة جدا بسلوك الأزمة والمتغيرات التى سوف تفرزها , وان حدود الترشيد فى القرارات ذات العلاقة بالأزمات تعنى ان هناك حدودا للدرجة التى يستطيع بها القائد إتخاذ قرارات رشيدة وأهم العوامل المؤثرة هى :-

- القصور فى المعرفة .
- صعوبة التوقع والتنبؤ.
- الاختلاف فى الآراء بين المشاركين فى القرار.
- عدم القدرة على السيطرة على بعض العوامل .(ص٩٠)

ادارة الازمات الفعالة :

فى ضوء ماسبق يتضح ان ادارة الازمات الفعالة هى الاداره التى تحقق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيده , وتتجنب اكبر قدر ممكن من النتائج السيئه , والتى تعمل على إعادة التكيف مع افرزات الأزمة وآثارها , وذلك من خلال المراحل التاليه :

ماقبل الأزمة :

وتتضمن هذه المرحله كل التدابير الوقائيه التى تعمل على تلافى حدوث الأزمة .

أثناء الأزمه :

وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيده .

مابعد الازمه :

وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لاعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمه من نتاج , وهذا

التكيف يجب ان يتحقق فى النواحي التالية:-

1-النواحي السلوكية .

2-النواحي النفسية .

3-النواحي التنظيميه .

4- النواحي الماليه .

مكونات خطة إدارة الأزمات:

- المقدمة.
- إقرار الاستلام.
- فريق الأزمات.
- قائمة الاتصالات.
- تقييم المخاطر المحتملة.
- التوثيق.
- المعلومات السرية.
- الخطوات التنفيذية.
- الاتصالات الثانوية.
- العلاقات مع وسائل الإعلام.
- الاعتبارات المالية والقانونية.
- التجهيزات اللازمة للإدارة الأزمات.
- طرق التقييم.

فريق قيادة الازمه :

ظهرت الحاجة الي تكوين وحدة أو فريق متخصص لمواجهة الأزمات لتدريب قيادات هذا الفريق على طبيعة العمل الذي سوف نقوم به , ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن المقصود بهذا الفريق هو القيام بتنفيذ بعض الاجراءات التي تفرزها الأزمه ، طوال الوقت ، ولكن عليه أن يراقب الأوضاع عن قرب ويقوم بتحليل الظروف والامكانيات المتاحة واقتراح أقرب الحلول الي الممكن وليس أقربها الي المستحيل ,فالقيادات الرئيسة غالبا ما تكون منغمسة بدرجة تامة في إدارة الأزمه ولا تساعدهم

ظروفهم أو وقتهم علي توليد وأبتكار الافكار المناسبة لمواجهة الظروف الجديدة التي تفرضها الازمة ، وهي بدون شك تكون غريبة عليهم ومفاجئة لخبراتهم .ويتصدي فريق إدارة الازمات بما تتوفر لديه من امكانات التفكير والابتكار لإفرازات الازمة الجديدة والمتغيرة في كل مرة .ويمثل ذلك انطلاقة في التعامل مع الازمات وإتاحة الفرصه ليس للسيطرة عليها فقط بل استثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة .

ويعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعاون الوثيق مع قياده العليا والقائد الميداني أو المباشر للازمة ، حيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها أو التي تأتي الية طواعية ويحللها ويقدم النصح والارشاد الي المستهدفين من خلال القائد ، ويقوم أيضا بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوى المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك .

ويجب ألا نخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الازمة نفسها ، فريق إدارة الازمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الأحيان جزءا من الهيكل التنظيمي وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الازمات من أزمة لأخرى حسب طبيعة الازمة والمكونات المشتركة فيها ، ويعتمد في تشكيله غالبا علي أعضاء الفريق الثابت . (٦ص٤٦)

الشروط العامة لأختيار فريق إدارة الأزمات :-

- التخصصات المختلفة والمكاملة لبعضها .
- القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل .
- ضبط الانفعالات والتفكير العلمي .
- القدرة على الإنتباه والوعى والحرص .
- السرعة فى اتخاذ القرارات .
- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة .

يمثل فريق قيادة الأزمة داخل جسم الأزمة العقل الذى يعطى الأوامر والتعليمات فى تعاون وثيق مع القيادة التى تمثل قلب الأزمة وتبقى العلاقة بين القلب والعقل فى الأزمة هى مصدر القوة فى تحقيق النجاح فى المواجهة واستمرار الحياة للكيان الذى هدته الأزمة .

التدريب على قيادة الأزمات :

يعالج هذا التدريب نواحى القصور الشخصى بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة ، ويعتمد تدريب القيادات فى هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الأزمة كيفية مواجهتها ، حينئذ يتم وضعهم فى الأماكن والمواقع الفعلية التى يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة .

ويجب مراعاة الآتى عند تدريب القادة :

ادارة القائد للآزمة تعنى أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتا طويلا في ظروف من الإجهاد والتوتر , ومن أهم ما يميز تدريب القائد على مواجهة الأزمات هو تعريضه الى حجم مماثل للتوتر والاجهاد المتوقع , والحقيقة ان أهم ما يواجهه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات وعليه يجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات , ويجب ان تتنوع عمليات تدريبه حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة , واختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات , ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل , وبعد ذلك

التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة , وفي النهايه دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها , مع التطوير والتحديث المستمرين للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات .

وبعد أن تم شرح مفاهيم الأزمات ومكوناتها وطرق مواجهتها و التعامل معها وتبيان الاستراتيجيات و التكتيكات ذات العلاقة وما تم الاشارة اليه من شروط يجب توافرها في القيادة و تدريبهم يبقى أن نعي جيدا بأن إدارة الأزمات بمفهومها الشامل تشتمل على ثلاث مراحل أساسية وهي مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الأزمة ذاتها ومرحلة ما بعد الأزمة وهو ما يحتاج منهجية علمية لادارة كافة المراحل وقد سبق الاشارة اليها آنفا وفيما يلي حالة عملية لذلك :

عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس:

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المدارس ، من حيث : مجال ، ومكان ، وزمان ، حدوثها ، وعمقها وشدّة تأثيرها ، وشموليتها ، وأن لكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة ، التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها ، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير ، وعناصر عامة مشتركة باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وتتيح لفريق الأزمات حرية الحركة والتصرف على النحو التالي :

أ - تبسيط الإجراءات :

إن التعامل مع الأزمات ينبغي أن لا يخضع للإجراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة ، لأن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة ، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم ، باستخدام إجراءات بسيطة تساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث .

ب - إخضاع إدارة الأزمة للمنهجية العلمية :

إن التعامل مع الأزمة ينبغي ألا يخضع للعشوائية ، وسياسة الفعل ورد الفعل ، بل لا بد أن يخضع التعامل مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة ، لمنع وقوع الأزمات ، والحد من آثارها السلبية ، وتقوم إدارة الأزمات وفق أسلوب علمي على إتباع المديرين للعمليات التالية :

١- التخطيط للأزمات :

يقصد به رسم برنامج سيناريو متكامل للأزمات ، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات ، والحد من آثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية ، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل ، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع ، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله ، والكيفية التي يتم بها هذا العمل ، والوقت المحدد لها ، ومن سيقوم بهذا العمل ، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك .

والتخطيط للأزمات يتطلب من مدير المدرسة بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في إجراء مسح كامل لموارد المدرسة ، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية لها ، عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها ، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة ، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية ، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمدرسة ، والإفادة من وسائل الإنذار المبكر ، والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع الأزمة كأساليب وقائية ، وإعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة ، وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة يختلفان في مدى استعداد المدرسة للأزمة ، والظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة ، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات المجتمع المدرسي .

وتبرز 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 آثارها السلبية . كما يساهم في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل ذروتها ، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة ، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد وأقلها وفرة ، كما يعمل على توفير الجهد ، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة ، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية الارتجالية عديمة 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 تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة ، وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع ، وأن تتميز بالعلمية ، وأن تكون مفهومه وبسيطه ، وتتلاءم مع جميع المستويات (الوحدات) في المدرسة ، وتتميز بالشمول ، وقابلية التنفيذ ، وتتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية فيها .

٢- تنظيم الأزمات :

يقصد به ، التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، تحديد 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 .

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات : معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات ، 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 أو المؤسسة التربوية ، وتحديد الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق ، و التنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات ، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات ، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات .

٣- 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 العاملين على التعاون مع الفريق ، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة .

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات -مدير المدرسة - أو المسؤول الإداري في المؤسسة التربوية بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله ، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية : أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلًا للتنفيذ ، وواضحاً لا غموض فيه ، و كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواءً ، من الناحية الكمية أو الكيفية ، والمكان ، والوقت . أي تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات ، ومكتوباً ، ومحدداً

كافة الصلاحيات ، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها ، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك .

٤ - متابعة الأزمات :

يقصد بها :إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة ، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره ، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم ، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها ، والقوة للإبقاء عليها .

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات ، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث إيضاح وتنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها ، أو تبرير عمل معين ، أو تسهيل طريقة معينة ، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين ، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة ، وحسن توظيفها ، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة ، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة .

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية :

الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة ، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار ، لمتابعة الأحداث أول بأول ، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل .

٥ - تشكيل اعضاء فرق مواجهة الأزمات :

يقصد به :قيام مدير المدرسة أو القائد التربوي بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من ٤-٨ من المعلمين ، الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها .

وفرق مواجهة الأزمات قد تكون دائمة يعهد إليها بإدارة الأزمات التي تتعرض لها المدرسة ، يتم اختيارها من مستويات وتخصصات مختلفة ، وخبرات متكاملة ، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات ، وفرق مؤقتة يعهد إليها مهمة إدارة أزمة بعينها .

وعلى الرغم من أن اختيار فريق الأزمات مرتبط بنوع الأزمة التي تواجه المدرسة ، إلا أن هناك شروطاً عامة يتعين توافرها في أعضاء فريق الأزمات تتمثل في ، الرغبة في التعامل مع الأزمات ، والاستعداد للبدل ، والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة ، والقدرة على التحليل والاستنتاج ، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت ، والاتزان الانفعالي ، والمرونة ، وقدرة ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة ، والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر ، واحترام كل منهم للآخر ، والتأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة ، والانتماء والولاء للمدرسة .

لذا فهناك مهارات متعددة يفضل توافرها في فريق ادارة الأزمه على وجه العموم
القيادة وقت الأزمات

القائد عند الأزمات :

لا يظهر القائد قائداً إلا عند الأزمات , وفي الأزمات يتبين معدن القائد ومستوى إنجازة وذلك للأسباب
التالية :

- ١- أنه في الأزمة يبحث الناس عن يقودهم ويحتاجون ذلك بشدة .
- ٢- القيادة الرشيدة في الأزمات يكتبها التاريخ وتنقش على صفحاته .
- ٣- في الأزمات يكون أكثر الناس قوة هم أكثرهم إيماناً .

صفات القائد :

أولاً : ثقة بالله وإيمان به سبحانه :

فلا نجاح لقائد لعمل ما إن لم يكن مؤمناً بالله سبحانه واثقاً به عز وجل .

ثانياً : مستوى أخلاقي عالي :

وذلك لاحتواء جميع طبقات العاملين واحتواء سلوكياتهم , ومن أهم ذلك كظم الغيظ وحسن الحديث
والحكمة في السلوك .

ثالثاً : قدر كبير من الطاقة والنشاط :

فلكي تكون قدوة لابد لك أن تقدم ما يدل على ذلك ولكي توجه أو تنصح بتعديل عمل ينبغي أن يكون
عند الآخرين ثقة أنك تستطيع القيام به أصلاً .

رابعاً البراعة في ترتيب الأعمال حسب الأولويات .

خامساً : القدرة على تحديد الهدف .

سادساً : القدرة على الابتكار .

سابعاً : الاحتفاظ بطريقة تفكير متزنة ومعتدلة وواقعية .

ثامناً : الاستضاءة بآراء الآخرين وأخذ أفضل ما عندها .

ولاشك أن العوامل الذاتية تؤثر في تكوين القائد .. مثل بنيانه الجسدي , ذكائه الشخصي , وغيرها
ولكن كل هذا لا يصنع قائداً وحده .. هذه العوامل وغيرها قد تيسر للقائد أن ينجح في قيادته ولكنها
لا تصنعه , فلا بد من التعلم والرغبة في أن تكون قائداً .

دور القائد في الأزمة :

١- تحديد الأهداف : وينبغي في ذلك الاهتمام بأهداف من تقود ذلك لأنك لن تستطيع قيادة الناس
بدون تحقيق آمالهم ..

٢- تكوين فريق عمل ناجح : وهناك مجموعة أسس ينبغي على أساسها تكوين فريق العمل الناجح
فمنها

١- وحدة الهدف .

- ب - الحب والثقة والاحترام بين العاملين .
- ج - إحسان اختيار الأفراد .
- د - معرفة كيف اختيار نقاط القوة ومعرفة نقاط الضعف في كل أحد .
- هـ - الابتعاد عن استخدام العنف .
- ٣- التخطيط أثناء الأزمة : ومن أهم الأشياء المطلوبه في التخطيط هو تخطيط الوقت وكيفية ترتيب الاولويات ومن أجل استغلال الأوقات بصورة مثلى يجب الحذر من أن تقوم بأعمال الآخرين وانتهاء اعمالك في وقتها المحدد وان لا تكرر ماتفعل او تقول وان تتحمل المسؤليه الملقاة على عاتقك .
- ٤- الإبداع والابتكار في وقت الأزمة : عندما تشتد المواقف , فالطرق القديمة تؤدي إلى المشكلات الحالية , ولذلك فان ابتكار طرق جديدة لا تؤدي الى حدوث المشكلات وذلك عن طريق النقاط التاليه :
- ١- خصص وقتاً للتفكير وحدك .
 - ٢- لا تتخل عن أفكارك الجديدة لمجرد رفضها من الآخرين .
 - ٣- تأن في إخراج فكرتك الجديدة حتى يكتمل نموها .
 - ٤- قيم فكرتك بموضوعية .
 - ٥- أعداء الإبداع أربعة: الاعتیاد، والخوف، والتسرع، والجمود .
 - ٦- حل المشكلات :
- وهناك مجموعة من التوجيهات لحل المشكلات يستضيء القائد بها في مشاكلة :
- أ- استخدام أسلوب الإشراف وليس المراقبة وجعل الامور تسير كما خطط لها .
 - ب- استخدام العبارات المناسبة قد تنقذ من مآزق كثيرة .
 - ج- الاستعداد والتهيأ عقلياً لحل المشكلة وذلك بتصفية الذهن ثم النظام والترتيب ثم الالتزام.
 - د- تحديد المشكلة تحديداً جيداً ومعرفة الفرق بين الأسباب والظواهر .
 - هـ- جمع كل المعلومات عن المشكلة .
 - و- اختيار الفريق المناسب .
 - ز- على الاداري ان يتذكر القول القائل "أن أغیر رأيي وأنجح خير من أن أتشبث به وأفشل"
- إن القائد الذي لا يتألم نتيجة لحدوث الازمه فإنه يعيش في عالم الواهمين .. وكل معاناة تولد خبرة وكل خبرة تولد نجاحاً ... فالشخص الذي يستحق أن يكون قائداً لن يشكو يوماً من ثقل المهمة ولا من سوء حالة العالم ولا من عدم تقدير وعرفان الناس له فكل هذه الأشياء جزء من معترك الحياة الكبيرة ومواجهتها وعدم الاستسلام لها يعد أكبر دليل على الفوز. (١٦ ص ٣٢٢)
- الأزمات القيادية

أن جزءاً كبيراً من الضعف الذي تعاني منه أمتنا اليوم في المجالات الإدارية التربوية والاقتصادية والتجارية أساسه ضعف القيادة في المنظمات مفهوماً وتطبيقاً، إضافة إلى ندرة وجود القادة، بالرغم من كثرة المديرين والمسؤولين. ونستطيع أن نفصل أربع أزمات قيادية هي:

١ - أزمة تخلف: إننا نعيش أزمة تخلف مريرة في كل مجال لقد افتقدنا النماذج والقنوات القيادية الحية التي تستطيع أن تقود وتطبق فيقتدي الناس بها ويتفاعلوا معها كي تتطور المنظمات عامه والتربويه خاصة ويعلو شأن التربيه والتعليم.

٢ - أزمة فاعلية: ان مؤسساتنا غير فاعلة، وما أصبحنا هكذا إلا بعد أن أصبحنا أفراداً غير فاعلين في مجالاتنا. لكن هناك حقيقة مهمة يجب ألا نغفل عنها، . إذ نحن بحاجة إلى تفعيل الدور القيادي للأشخاص في مجتمعنا، وبناء شخصيات قيادية قادرة على التنافس مع الغرب والتفوق عليه في إدارة المؤسسات والإبداع والإبتكار والتجديد كي نمثلك قوتنا الاقتصادية ونفعلها لخدمة مصالحنا كأمة. كما أنه لدينا قصوراً في فن التعامل أو فن التأثير على الناس، حتى على المستوى والمحيط الصغير، كتأثير الوالد في ولده أو المعلم في تلميذه أو المدير في مدرسته. فإن كنا نعجز عن ذلك فكيف سنؤثر في المجتمع الأكبر وفي العالم!؟

٣ - أزمة استشعار: أي استشعار نقل القيادة ومسئوليتها، فالقيادة عُرم لا غنم فنحن حين فقدنا الاستشعار بالمسؤولية وأمانتها جاء حب المناصب والزعامات والتطاحن من أجلها، وعندها عطلت الطاقات وتقدم غير ذي الكفاءة على الكفو وخسرنا الكثير. (٤ ص ٧٧)

٤ - أزمة ضعف أداء القائد: وهي من الأزمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات بشكل عام والتربويه بشكل خاص وأعراض هذه الأزمة وآثارها منعكسة على كل المستويات. وهي مشكلة ضعف نفسي داخلي، أي ضعف معرفتنا بأنفسنا ومعرفة هويتنا ومعرفتنا لاهداف مدارسنا.

قيادة الأزمات

القائد والأزمه :

ان القيادة تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والدفع والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجر الطاقات الكامنه .

فقيادة الازمة تعنى تفجير طاقات جديده لم تستخدم أركان يصعب تفجيرها فى ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة كما يلي :-

- اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين
- تحفيز ودفع الناس للمشاركة
- حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية .

وأهم ما يجب ان، يقوم به القائد وقت الأزمات هو ألا يطلب من الناس أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها .

والظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة مايلي :-

- وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة
 - العزلة في مكان تقيد حركته
 - التعرض للإصابة أو الإيذاء
- فالقيادة صفة عامة للقائد وفي وقت الأزمات صفة خاصة فهي مسؤولية وتحدي والموافقة على قبول المنصب القيادي يعنى قبولها .

2.التغيير مصدر أزمات للقياده.التغير يعنى بداية توقع ظهور المواقف الصعبة والأزمات وعندما يكون التغيير غير مخطط فإنه يخلق أزمات أكثر صعوبة وتعقيدا .ولا خيار أمام القائد في مواجهة الأزمات الناتجة من التغيير فلا شيء ثابت ومستمر في نفس الوقت إلا التغيير نفسه .(٨٦ص٦)

والتغيير يعنى الانتقال من القديم إلى الحديث ومن المألوف والمعتاد الى الجديد ,ولا يستطيع القائد تحديد هوية التغير بدقة ووضوح .وأهم الأزمات التي تواجه القائد عند إدارته للتغيير هي :-

- تمرد الأفراد على قبول الأفكار الجديدة من الآخرين حيث يعتقدون أن ذلك يعنى الاعتراف بعدم كفاءتهم الشخصية .
- التكتل ضد الأفكار الجديدة للأعتقاد أنها سوف تأتي بخبرات ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها .
- المقاومة المشروعة وغير المشروعة لأي تغيير متوقع في المميزات التي يحصل عليها الأفراد سابقا ويهدد التغيير بتقلصها حتى تكون ليست حقا لهم .
- الخوف من أن التغيير سوف يولد تغييرا آخرًا ويمثل ذلك مستقبلا مجهولا بصفة عامة وسيناء غير الأكفاء .
- استخدام عنصر المفاجئه في التغيير دون أن تمرر الأفكار الجديدة بين الافراد لمناقشتها ،
- وحتى إذا كانت الفكرة الجديدة صالحة ومميزة ولكنها مفاجئة فإنها تخلق جوا من التشكك , وفي مثل هذا المناخ الملوث بمشاعر الشك فإنه حتى الأعضاء والمساعدین سوف يصبحون أكثر حذرا وترددا .(٦٥ص٤)

القيادات البديله وقت الأزمات:

تفرض استراتيجيات الإعداد للتعامل مع الأزمات إعداد القيادات البديلة لقيادة الموقف الأزموي عند حدوث أي تغيرات تمنع القائد الاساسي من تأدية عمله ,وتظهر الخبرات السابقة في إدارة الأزمات أن السبب الرئيسي في إرتفاع الخسائر في الكثير من الأزمات الصغيرة أو الكبيرة كان عدم فاعلية

الشخصية القيادية الأولى نتيجة عجزها النفسي أو البدني أو القصور نتيجة الإجهاد الشديد الذي ينتج عنه سوء التصرف .

ومع أن الهياكل التنظيمية لا تخلو دائما من النواب والمساعدين إلا أنهم يعيشون داخل صناديق الهيكل فقط ولا يستطيعون الخروج منها كثيرا فهم مطلعون على العمل فقط طالما أن القائد يعمل ويتحمل المسؤوليات . ويمثل ذلك المنهج أزمة مستقلة تنمو وتتشابك مع عناصر سوء الإدارة الأخرى لتكون أكبر الازمات الإدارية .

وعندما لا تستطيع هذه القيادات الاحتياطية ممارسة دورها وتحمل مسؤولية قياده في الظروف الطبيعية فمن البديهي أن مصيرهم الى الفشل إذا اضطرتهم الظروف إلى قيادة الأزمات بشكل اضطراري .

ويمثل تنشيط دور القيادات البديلة أو الصف الثاني رصيذا هاما عند مواجهة الأزمات حيث يتيح ذلك الفرصة للقيادة الرئيسية في استثمار كفاءة القيادات البديلة في التفاعل مع الاجزاء المختلفة للأزمة . وغالبا ما تحمل القيادات البديلة مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توفرها في فرد واحد ، وهذا يعني أهمية استثمار أفكار وخبرات هذه القيادات في السيطرة على الأزمة بصورة سريعة من خلال التفاصيل الدقيقة والمتخصصة التي يتميزون بها .

وتعطي القيادات البديلة الفرصة للقيادة الأساسية للتفرغ للأمور والقضايا الاستراتيجية المتعلقة بقيادة الازمة وعدم الغرق في الفرعيات والتفاصيل الدقيقة علي حساب الدور الاكثر أهمية وهو متابعة الجهود في إتجاه الهدف وتوفير الامكانات اللازمة لذلك .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

لقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات يمكن اجمالها بالنقاط التالية :-

- ١ . ان مفهوم الازمة مفهوم دقيق وشامل لكل جوانب الازمات وفي كافة المجالات ، ومنها المجال (التربوي) .
- ٢ . ان ادارة الازمات لها الدور الكبير في الحد من الهدر والضياع في الموارد وفي الحد من الخسائر العارضة والمحتملة عند وقوع الازمة ، وكيفية التعامل مع الازمة نفسها .

٣. ان اسباب الازمات تكون مختلفة ومتباينة وحسب المجال او التخصص ، يتحمل مسؤولياتها في الغالب مدير المؤسسة او المدرسة .
٤. على الاداري ان يتحلى بمجموعة من القدرات القيادية ليتمكن من مواجهة الازمات او منع وقوعها ، وتتمثل بالقدرات الذاتية والفنية والانسانية والذهنية .
٥. ان هناك مجموعة من مسببات الازمات التربوية يجب وضع الحلول الجذرية لها والسيطرة عليها .
٦. هناك اربعة ازمات قيادية في مؤسساتنا التربوية تتمثل بـ (ازمة تخلف وازمة فاعلية وازمة استشعار وازمة ضعف الاداء) .

التوصيات

١. وضع معايير دقيقة في انتقاء المدراء ، واخضاع المرشحين منهم الى اختبار خاص لانواع الازمات يؤهلهم للقيام بالعمل الاداري القيادي .
٢. اصدار كتيبات ونشرات تربوية مستمرة خاصة بالازمات التي تحدث في مؤسساتنا التربوية وكذلك الازمات التي تحدث عالمياً .
٣. تدريب المدراء المستمر على الادارة والقيادة وفنونها بشكل دوري والاطلاع على العلوم الادارية الحديثة المتعلقة بادرارة الازمات .
٤. التطوير المستمر للمؤسسات التربوية ومن ضمنها الجانب التقني والحديث بصورة خاصة والذي من شأنه ان يساعد على الحد من حدوث الازمات .

المصادر:

١. أحمد ، أحمد إبراهيم . (٢٠٠٣ م) . الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين (ط ١) .: دار الفكر العربي ، القاهرة .
٢. الأيوبي نزيه، ١٩٩٥ ، الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة ، القاهرة ،

٣. الشلعوط , فريز محمود أحمد . (٢٠٠٢ م) . نظريات في الإدارة التربوية . الرياض : مكتبة الرشد للنشر والتوزيع .
٤. جعفر أبو القاسم أحمد ، ١٩٩١م ، ، السلوك التنظيمي والأداء ، معهد الإدارة العامة . حياة محمد خطاب ، ١٩٩٨ ، رسالة دكتوراه : دور المنظمات غير الحكومية في الإصلاح الإداري - جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة.
٥. محسن أحمد الخضير ، ٢٠٠٣ ، إدارة الأزمات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
٦. مجبر ، مهدي بن إبراهيم بن محمد . (١٩٩٤ م) . الأمانة في الأداء الإداري (ط ١) مكتبة الخدمات الحديثة . جدة : .
٧. موسى ، صافي إمام . (١٩٨٥ م) . استراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم في نطاق الفكر والنظريات (ط ١) . : دار العلوم للطباعة والنشر الرياض.
٨. نمر ، سعود بن محمد & خاشقجي ، هاني يوسف & محمود ، محمد فتحي و حمزاوي ، محمد سيد . (١٩٩٧ م) . الإدارة العامة : الأسس والوظائف (ط ٤) ، الرياض .
٩. عطية أفندي ، ٢٠٠٣م ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٠. عبد السلام أبو قحف ، دليل المدير في التفويض ، إدارة الأزمات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ .

الدوريات

١١. الشميمري ، أحمد بن عبد الرحمن . (٢٠٠٥) . " مظاهر الانحراف الوظيفي " ، مجلة التدريب والتقنية ، ع ٥٧ ، الرياض .
١٢. العبدلي ، ناصر . (١٩٩٠) . " الجودة الشاملة " . مجلة التدريب والتقنية ع ٢٣ الرياض.

١٣. أمال مصطفى الحماى: الإصلاح الإدارى فى البلدان النامية ومعوقاته " مجلة التنمية

الإدارية " القاهرة ، العدد ٤٣ ، ١٩٨٩ .

١٤. N.Augustine, Managing the crisis you tried to prevent, Harvard business Review November – December,1995.

١٥- William Umiker, " Empowerment the Latest Motivation Strateg Supervisor, Vol,11,No2 Dec92 Health Care