

استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية
بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا

بحث مقدم من الباحثة
زينب خليل سعد القذافي

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص أصول التربية)

إشراف

أ.د. سوزان محمد المهدي
أستاذ أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس

د. زينب عبد العزيز السيد
مدرس أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس

٢٠١٧هـ-١٤٣٨م

المخلص

هدفت البحث التعرف على الأسس النظرية للأزمات التعليمية و الكشف عن مراحل إدارة الأزمة التعليمية و تحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها، كما هدفت التعرف على واقع الأزمات بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا وكيفية التعامل معها من وجهة نظر مديري المدارس، و التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتفعيل استراتيجيات مواجهة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا. واستخدم البحث المنهج الوصفي و تم إعداد استمارة مقابلة مفتوحة للتعرف على أهم استراتيجيات مواجهة إدارة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بليبيا وتوصل البحث إلى ما يلي:

- ١ - ضرورة توفير قاعدة بيانات بها معلومات تساعد على إدارة الأزمات التعليمية.
- ٢ - العمل على عقد دورات تدريبية للعاملين بالمدارس الثانوية في مجال إدارة الأزمات من أجل التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها
- ٣ - إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية والعمل على تفعيلها
- ٤ - مراعاة وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة الأزمات
- ٥ - الاهتمام المشاركة المجتمعية و إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اجتماعات المدرسة و فرق إدارة الأزمات.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

يشهد التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتتنوع أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف فإن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة للأزمة؛ حيث إن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتترايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمات التعليمية.

بداية ومع القرن الحادي والعشرين والذي يحمل في طياته أزمات كثيرة، ومنذ أن أصبح العالم قرية صغيرة، وأصبحت ثورة المعلومات و العولمة تغزو كل أرجاء المعمورة، وتؤثر على كل مجالات الحياة ومؤسستها خصوصاً المؤسسات التعليمية، وأصبح ضرورياً أن تواجه المدرسة هذه التحديات، وتتعامل معها بمداخل معاصرة للاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، والتعامل مع أزماتها، ومن هنا أصبح لا بد من وجود المدير القادر على إدارة الأزمات، التي تحدث بالمدرسة على مدار العام الدراسي والتي تؤثر على العملية التعليمية، وأصبح لازماً عليه أن يتسلح بالمعرفة والعلم والتكنولوجيا التي غزت العالم، وعليه أن يمتلك مهارات وكفايات تتناسب مع الإدارة والقيادة الحديثة، وعلى رأسها قيادة ومعرفة استخدام المعلومات بصورة صحيحة حتى يتحكم من السير بالمؤسسة نحو التقدم والازدهار^(٣) ونظرًا لتسارع ظهور الأزمة وتعددتها اهتم علماء الإدارة بمدخل إدارة الأزمات، حتى أصبحت فرعاً من فروع علم الإدارة، الأمر الذي يجسد إدارة الأزمات كروية متفاعلة ومتكاملة مع متطلبات الحياة المعاصرة.

(٣) مجدي عزيز إبراهيم ، موسوعة المعارف التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٦، ص ١٢٨ .

مشكلة البحث وأسئلته:

تعد إدارة الأزمات مدخلاً يستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في نتائجها، أو التقليل من آثارها السلبية التي يمكن أن تترتب عليها^(٤)، ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل في طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم^(٥).

ويعد التعامل مع الأزمات المدرسية أحد المحكات الرئيسية، التي يظهر فيها مدى كفاءة الإدارة في المواقف الطارئة، التي تحدد وبشكل كبير قدرة مديري المدارس على تحليل الأزمة واتخاذ القرارات لمواجهتها، وتتجسد تلك القدرة في تقدير موقف الأزمة، تحليل الأزمة والتخطيط العلمي للتدخل في الأزمة، والتدخل الفعلي لمعالجة الأزمة^(٦).

وهو الأمر الذي تجسده الحالة الليبية فيما يتعلق بنظامها التعليمي فلا نبالغ إذا قلنا إن التعليم في ليبيا برمته يمثل أزمة حقيقية وليس فقط في إدارته وإدارة مدارسها وهذا ما أقره وزير التربية والتعليم بأن هناك مشكلة حقيقية في التعليم، وأن وزارته عالقة بموروثات قديمة، أكد على جملة من الحقائق تمثل مؤشرات خطيرة لتردي حالة التعليم في ليبيا منها: الزيادة المفرطة في أعداد المشتغلين بقطاع التعليم مما يشكل عبئاً على الأداء التعليمي من ناحية وعلى ميزانية الدولة من ناحية أخرى، فبعض المدارس يتجاوز فيها عدد المدرسين عدد الدارسين، كما يوجد هناك نقص في التخصصات ونقص في التدريب وإعادة التأهيل، وضعف مستوى التقنيش التربوي واستباحته من قبل غير الأكفاء^(٧).

ويعاني التعليم الثانوي وكغيره من مراحل التعليم في ليبيا جملة من الأزمات والتي تتطلب إدارة تتوافر فيها كفايات ومهارات معينة من أجل مواجهة الأزمات المستجدة.

وعلى ضوء ما سبق يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١ - ما الأسس النظرية للأزمات التعليمية؟

٢ - ما مراحل إدارة الأزمة التعليمية؟

٣ - ما استراتيجيات التعامل مع الأزمات؟

٤ - ما واقع الأزمات بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا وكيفية التعامل معها من وجهة نظر مديري المدارس؟

٥ - ما الإجراءات المقترحة لتفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا؟

أهداف البحث

هدف البحث ما يلي:

(٤) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣، ص ١٥.

(٥) حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط٣، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٣، ص ٣٦٧.

(٦) عماد ثروت رضوان، الأزمات التعليمية (إدارتها وسبل المواجهة)، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، ٢٠١٣، ص ص ١٢٣ - ١٢٤.

(٧) عواطف الصغير، أزمات النظام التعليمي في ليبيا، موقع الراصد الليبي: وضع المدارس في ليبيا، ١٧ أكتوبر ٢٠١٤م
www.alrassedaliby.com

- ١- التعرف على الأسس النظرية للأزمات التعليمية من حيث نشأة الأزمة ومفهوم الأزمة التعليمية
- ٢- الكشف عن مراحل إدارة الأزمة التعليمية
- ٣- تحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها
- ٤- التعرف على واقع الأزمات بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا وكيفية التعامل معها من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ٥- التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتفعيل استراتيجيات مواجهة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث فيما يلي:

- ١- إنها تدرس إحدى القضايا المهمة في المرحلة الراهنة وخصوصاً في مجال التعليم لما تواجهه ليبيا من مرحلة انتقالية تتطلب تضافر الجهود لمواجهة الأزمات في حالة حدوثها.
- ٢- قد يفيد البحث عدداً من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الليبية؛ حيث توضح لهم أهمية الأخذ بالمنهجية العلمية في إدارة الأزمات للحد من وقوع الأزمات والتخفيف من نتائجها السلبية.
- ٣- من المأمول أن يفيد البحث المجتمع في عودة ثقته بجودة أداء المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية
- اقتصر البحث الحالي على تقديم أهم استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي في ليبيا.
- ٢- الحدود المكانية
- اقتصر تطبيق أداة البحث (المقابلة) على مدارس التعليم الثانوي بمنطقة (قصر بن غشير) بمحافظة طرابلس في ليبيا نظراً لوجود أحداث عنف تشهدها المناطق الأخرى.
- ٣- الحدود البشرية
- اقتصر البحث على مديري مدارس التعليم الثانوي نظراً لأهمية هذه المرحلة.
- ٤- طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٦م

منهج البحث

لما كان منهج البحث يحدد وفقاً لطبيعة الدراسة وفي ضوء أهدافها فإن البحث الحالي استخدم المنهج الوصفي الأكثر ملاءمة في البحوث والدراسات التربوية والاجتماعية، وهو يقدم معلومات منظمة ودقيقة حول المجتمع المراد دراسته، وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها^(٨)، حيث استخدم في تعرف استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بليبيا.

أداة البحث

تم إعداد استمارة مقابلة مفتوحة للتعرف على أهم استراتيجيات مواجهة إدارة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بليبيا، وتضمنت الاستمارة ثلاثة أسئلة هي:

- ١- ما الأزمات التعليمية التي حدثت في مدرستك؟
- ٢- كيف تم التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها؟

(٨) عبد المنعم محمد حسين ، دراسات وبحوث في المناهج ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٩٨ ، ص

٣- ما المعوقات التي قابلتكم أثناء التعامل مع الأزمات لتخفيف هذه الأزمة؟
مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث كما يلي:

١- الأزمة Crisis : تمثل نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي، وهي أي الأزمة التعليمية نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الأساسية للنظام التعليمي، وتشكل تهديداً صريحاً لمقومات وصلاحيات النظام والمؤسسة التعليمية^(٩) وتشكل تهديداً واضحاً لبقاء المؤسسة أو النظام نفسه^(١٠).

وتعرف الأزمة بأنها : نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وخصوصاً في حالة غياب وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها^(١١).

ويقصد بالأزمة إجرائياً الحالة التي يعيشها مدير المدرسة عند مواجهة مواقف طارئة، وتشكل عليه خطراً وعلى العاملين معه، ويصاحبها تهديد وقلّة معلومات وإمكانات وضيق وقت، مما يضطر لمواجهتها بسلوكيات قد تكون إيجابية فتأخذ بمجرى الأزمة إلى بر الأمان والنجاة.

٢ - الأزمة التعليمية Educational crisis: تعرف بصفة عامة بأنها مشكلة وحالة طارئة تواجه النظام التعليمي، وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله المشكلة.

أما مفهوم الأزمة التعليمية داخل المدرسة فهي حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة، وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وخصوصاً في حالة عدم وجود استعداداً أو قدرة على مواجهته^(١٢).

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي تُبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة^(١٣).
وتعرف إدارة الأزمات بأنها فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة، وعدم التأكد بما يسمح لك لتحقيق أكبر في مصيرك ومقدراتك^(١٤).

(٩) عماد ثروت رضوان ، الأزمات التعليمية، مرجع سابق، ص٨٧.

(١٠) محمد عبد الغني هلال ، مهارات إدارة الأزمات بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، ط٤ ، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٤ ، ص٩ .

(١١) أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس : الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨ ، ص٢٣ .

(١) Brock, Stephen E. And Other Et Al.. Preparing For Crisis In The Schools: A Manual. For Building School Crisis Response Teams, Brandon: Clinical Psychology Publishing , com.,1996

(١٢) عبد السلام أبو قحف، دليل المدير لإدارة الأزمات وتفويض السلطة، ملامح الإصلاح للعقود الإدارية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، ٢٠٠٢ ، ص٣٥٢ .

(١٤) عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات والتخطيط لما قد يحدث ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بيمك ، ٢٠٠٤ ، ص١٨ .

و عرف ليتل Little إدارة الأزمات بأنها نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية.^(١٥)

ويمكن تعريف الأزمات التعليمية إجرائياً بأنها حالة طارئة ومفاجئة تحدث في مدارس التعليم الثانوي، وتمنعه من الاستمرار في تحقيق أهدافه، وهي غير الكارثة الطبيعية التي تحدث دون تدخل الإنسان، وهذه الأزمة تتطلب تدخلاً فورياً لوقف تطوراتها والخسائر الناتجة عنها.

٣- إدارة الأزمات crisis Management : تعرف بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، ومن خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً والمدرّبين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى^(١٦).

٤- التعليم الثانوي Secondary Education : هي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، تقبل في السنة الأولى منها من يحصل على شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي^(١٧).

الدراسات السابقة:

حظيت إدارة الأزمات المدرسية باهتمام كبير من الدارسين والباحثين التربويين على جميع الأصعدة المحلية والعربية والعالمية، مما يؤكد أهميتها الكبرى، وأثرها البالغ على جميع عناصر العملية التعليمية.

و يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات العربية

يتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

١-دراسة أيمن خيرى محمود عبد الوهاب (٢٠١٦) بعنوان: "برنامج إرشادي متكامل لتحسين مهارات التفكير لدى عينة من القيادات الشابة وأثره على مهاراتهم في إدارة الأزمات"^(١٨).

هدفت الدراسة اختبار فاعلية برنامج إرشادي تكاملي في تحسين مهارات التفكير وإدارة الأزمات لدى عينة من القيادات الشابة.

واستخدمت المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من عينة استطلاعية مكونة من القيادات الشابة العاملة في الشركة المصرية للاتصالات للوقوف على مستوى مهارات التفكير لإدارة الأزمات، وعينة الأساتذة من (٢٠) قيادة ممن حصلوا على أقل الدرجات في مقياس مهارات التفكير.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تشير في مجملها إلى فاعلية البرنامج الإرشادي التكاملي المستخدم في الدراسة في تحسين مهارات التفكير لدى عينة من القيادات الشابة والعاملة في مجال

(15) Little john , Robert,r,crisis management : A Team Approach ,New york , Ameri Can Management Association ,1993 , p.8 .

(16) مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ٢٠١٥، ص ١٧٩ .

(17) اللجنة الشعبية العامة للبحث العلمي، ليبيا ، مشروع البنية التعليمية ، ١٩٨٢ م .

(18) أيمن خيرى عبد الوهاب، "برنامج إرشادي تكاملي لتحسين مهارات التفكير لدى عينة من القيادات الشابة وأثره على مهاراتهم في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، قسم الصحة النفسية والإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٦ م.

الاتصالات، وكان لهذا البرنامج أثر واضح في تحسين مهارات إدارة الأزمات لديهم.
٢-دراسة ميسون طلاع الزغبي (٢٠١٤)، بعنوان: "درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"^(١٩).
هدفت الدراسة التعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما الاستبانة للتعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد.
وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

أ- توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في مديريات محافظة أربد بدرجة مرتفعة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

٣- دراسة عزيزة عبد الله طيب، نهلاء سعود المطلق (٢٠١٤)، بعنوان: "واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسية"^(٢٠).
هدفت الدراسة التعرف على واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة وجاهزية الكادر المدرسي لإدارة الأزمات المدرسية.
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

كما استخدمت الدراسة استبانة للتعرف على مدى جاهزية المدارس الثانوية لإدارة الأزمات المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٣) مديرة ووكيلة مدرسة.
وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- أن هناك قصورًا في درجة جاهزية المدارس لإدارة الأزمات من حيث جاهزية المباني لتجهيزات السلامة.

ب- ندرة توافر الكادر المدرسي المتخصص (فريق وحدة إدارة الأزمات).

٤- دراسة منى محمد سليمان، رانيا عبد المعز جمال (٢٠١٣)، بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة - تصور مقترح"^(٢١).

هدفت الدراسة التعرف على الأزمات المدرسية والخبرات العالمية في مجال أساليب إدارة الأزمات، والتعرف على واقع ممارسة أساليب إدارة الأزمات المدرسية في منطقة عسير ومعوقات تطبيقها، كما هدفت الكشف عن أثر كل من الخبرة والدورات التدريبية في متوسطات

(١٩) ميسون طلاع الزغبي، "درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤١، ملحق (١)، الأردن، ٢٠١٤ م.

(٢٠) عزيزة عبد الله طيب، نهلاء سعود المطلق، واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد ٣، السعودية، ٢٠١٤ م.

(٢١) منى محمد سليمان، رانيا عبد المعز جمال، "أساليب إدارة الأزمات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، " تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، العدد ٥٣، الجزء الأول، جامعة الأزهر، أبريل ٢٠١٣ م.

تقديرات مديرات المدارس الحكومية في منطقة عسير وواقع ممارستهن لأساليب إدارة الأزمات، والكشف عن أثر كل من الخبرة والدورات التدريبية في متوسطات تقديرات مديرات المدارس الحكومية في منطقة عسير لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة للتعرف على واقع أساليب إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة عسير ومعوقات التطبيق. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٨) مديرة بمدارس التعليم الأساسي بحلقتيه وكذلك التعليم الثانوي .

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أ- إن مديرات المدارس يمارسن إدارة الأزمات بشكل فعّال.
- ب- توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون التعامل الأمثل مع الأزمات وإدارتها بكفاءة، ومن أهمها القصور في مهارات مديرات المدارس في التعامل مع الأزمات ومن أهم هذه المتطلبات حل المشكلات؛ لأن تراكمها يؤدي إلى أزمات يصعب حلها وتحديد المدى الزمني المتاح للقضاء على الأزمة.
- ج- من أهم معوقات إدارة الأزمات التعليمية لا توجد وحدات تدريب ومراكز لإدارة الأزمات وكذلك محدودية وجود خطة لإدارة الأزمات .

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

و يتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

- ١- دراسة أنيكي ماجريت أودو Onyike Maggaret Odu (٢٠١٤) بعنوان: "إدارة أزمات الطلاب في مؤسسات التعليم العالي واقتراح سبل مواجهتها"^(٢٢). هدفت الدراسة التعرف العوامل المميزة للتعامل مع الأزمات التربوية داخل مؤسسات التعليم العالي واقتراح سبل مواجهتها. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:
- أ- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء الطلاب (ذكور - إناث) فيما يتعلق بأسباب أزمات الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.
- ب- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات الطلاب على مقياس استراتيجيات إدارة أزمات الطلاب.

- ٢- دراسة كاسي بروان وستيفين باترسون Casey Brown & Steven Patterson (٢٠١٢) بعنوان: "برامج تدخل الأزمات المدرسية"^(٢٣). هدفت الدراسة التعرف على دور القادة التربويين في ضمان الأمن والأمان وتقويض أعمال العنف بالفناء المدرسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي على القادة التربويين استخدام مواردهم المتاحة ومعالجة الموقف بصورة فعّالة.

- ٣- دراسة ماكنيل وتوينج Macncil and Topping (٢٠٠٧) بعنوان: "إدارة الأزمات

(١) Onyike Maggaret Odu "Management of Students Crisis in Higher Lnstitution of learning in Nigeria 'International Letters of social and Humanistic Sciences, vol. (4), 2014, pp. 31-39.

(٢) Casey Bron, Stevent Patterson, "Bullying and School Crisis Intervention, International Journal of Humanities and Social Science, vol. (2), No (7), pp. 1-5, 2012.

في المدارس استناداً إلى البيانات الوقائية^(٢٤). هدفت الدراسة التعرف على الحوادث الخطيرة في المدارس استناداً إلى البيانات الوقائية كإطلاق النار والانتحار والنشاط الإرهابي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للتحقق من صحة فروض الدراسة. وتكونت على عينة عددها (٦٥٠) مديرًا للتعرف على الحوادث الخطيرة وكيفية التصرف حيالها. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة وأن طريقة تناول وسائل الإعلام لعمليات الانتحار يولد المزيد من الانتحاريين.

ب- مراعاة أن تبتعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية دراسة الأزمات التعليمية و سبل واستراتيجيات مواجهتها.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من عزيزة عبدالله طيب، نهلاء سعود المطلق (٢٠١٤)، منى محمد سليمان، رانيا عبدالمعز جمال (٢٠١٣)، ودراسة انيكي ماجريت أودو Onyike Maggaret Oudu (٢٠١٤)، ودراسة ماكنيل، توبينج Macncil and Topping (٢٠٠٧)، ودراسة كاسي برون، ستيفن باتريسون Casey Bron, Stevent Patterson (٢٠١٢) في تناولها للأزمات التعليمية في المدارس والطرق المختلفة في مواجهتها والتقليل من آثارها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي للتعرف على واقع مواجهة الأزمات التعليمية في المدارس.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراستها لواقع استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بليبيا.

وقد استفادت الباحثة من الدراسة السابقة لاستكمال جوانب دراسته من حيث بناء صورة شاملة عن موضوع دراستها، تصميم أداة الدراسة (المقابلة الشخصية)، وبناء الإطار النظري.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأزمات التعليمية

أولاً: مفهوم الأزمة وتطورها وخصائصها وأسبابها

١- نشأة وتطور مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة Crisis بداية في مجال العلوم الطبية؛ حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرينو) ويعنى نقطة تحول (Turning point) وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً^(٢٥)، وفي الواقع فإن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وتمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها

(١) Macncil, W. K. & Topping, K. J. "Crisis Management in Schools: Evidence – Based Post Invention, *Journal of Educational Enquiry*, Vol. (7), No. (1), pp. 64-94, 2007.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق ، ص ٢١ .

كحدث، بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها، تبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وأثارها.

٢- خصائص الأزمة:

إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصاعدة في حياة المؤسسة، وأن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة وتوتراً، وضغطاً، مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها، ولقد تحددت خصائصها في النقاط التالية:^(٢٦)

- تتميز بتغير في العلاقات بين أعضاء المؤسسة.
 - تعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.
 - يؤدي التصاعد المفاجئ للأزمة إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة بمجابهة الأحداث المتصاعدة.
 - تهدد الأزمة استقرار المؤسسة ومقومات البيئة.
 - يتطلب مواجهة الأزمة أنماطاً تنظيمية غير مألوفة وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
 - لمواجهة الأزمة يتطلب توفر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.
 - ترفع درجة التوتر بين الأعضاء.
 - التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعوامل أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
 - ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذ محدد.
 - عدم وضوح الرؤية، والقصور في تدفق المعلومات.
 - إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة.
 - يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن.
- في حين يرى رأى آخر أن خصائص الأزمة تتمثل فيما يلي^(٢٧):
- أ- فجائية الحدوث.
 - ب- أنها تسبب حدوث خسائر مادية أو بشرية ونفسية.
 - ج- أن يؤدي الحدث إلى حدوث مشكلات جديدة لا تمتلك الإدارة الخبرة اللازمة لمواجهتها أو تكون قليلة أو خبرة غير كافية.
 - د- فشل الإدارة في مواجهة الحدث بالأسلوب المناسب.
 - هـ- قصور إمكانيات وضعف قدرات الإدارة بالرغم من بدلها الجيد في مواجهة الحدث مما يؤدي إلى تفاقم الموقف والمزيد من الخسائر.
- ومن خلال استعراض هذه الخصائص فإن القدرة الإدارية لمواجهة الأزمة يجب أن تكون على درجة عالية من الشجاعة والحلم والأناة، والنظر الثاقب فيما يجب فعله حسب الأولويات بما يساهم في حل الأزمة والخروج من نفقها بأقل الخسائر وأحسن النتائج والإسهام قدر

^(٢٦) حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٣، ص ص ٣٧٢ - ٣٧٣.

^(٢٧) أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق، ص ٢٦.

المستطاع في التخفيف من تأثير الأزمة على سير العمل وعلاقات العاملين لضمان عدم ظهور مشكلات قد تعقد حل تلك الأزمة.^(٢٨)

٣ - أنواع الأزمات:

- للأزمات عدة أنواع من حيث التصنيفات المختلفة ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:^(٢٩)
- أ. حسب شدة أثرها وتنقسم إلى:
- أزمات شديدة وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها.
 - أزمات محدودة الأثر وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.
- ب- حسب المستوى وتنقسم إلى:
- أزمات عالمية تؤثر على العالم كله.
 - أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم.
 - أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.
- ج- حسب البعد الزمني وتنقسم إلى:

- أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات وإمكانية توقع حدوثها.
 - أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار ، وبالتالي يصعب توقع حدوثها.
- د- حسب المراحل وتنقسم إلى:
- أزمة في مرحلة النشوء.
 - أزمة في مرحلة التصعيد.
 - أزمة في مرحلة الاكتمال.
 - أزمة في مرحلة الزوال.
- هـ- حسب الآثار الناجمة عنها
- أزمات ليس لها آثار جانبية.
 - أزمات لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة.
- و- حسب العمق وتنقسم إلى:
- أزمات سطحية غير عميقة، هامشية التأثير.
 - أزمات عميقة متغلغلة جوهرية، هيكلية التأثير.
- ز- حسب الشمول والتأثير
- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.^(٣٠)
- ٤- أسباب نشوء الأزمات:

لا تنشأ الأزمة من فراغ فلا بد من وجود سبب على الأقل، وفي الغالب تنشأ الأزمة نتيجة للعديد من الأسباب، وعليه فعلى الإدارة البحث عن هذه الأسباب، والتعرف عليها حتى يمكنها من التعامل مع الأزمة بوعي وموضوعية واتخاذ قرارات صائبة بخصوصها، لمواجهة الأزمة فإن الإدارة تحتاج إلى عوامل الخبرة والمهارة والمعلومات عن كل ما يتعلق بموضوع الأزمة

^(٢٨) حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي ، الإدارة التربوية ، مرجع سابق ، ص ٣٧٣ .

^(٢٩) قاسم بن عائل الحربي ، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل : مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، عمان، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ص ١٥٥ - ١٥٦ .

(١) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص ٧١ .

فلكل أزمة مجموعة من الأسباب التي تؤدي إليها، وأن يكون لكل أزمة شواهد ومظاهر تدل على قرب وقوعها، وأن هذه الشواهد والمظاهر تشبه قمة جبل الجليد في مياه البحر، والتي تخفي تحتها قاعدة ضخمة من المتغيرات والإفرازات التي ستظهر في المستقبل.^(٣١) ومن أهم الأسباب:^(٣٢)

- أ- الإهمال : ويعني تجاهل الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة.
- ب- تعارض الأهداف وتعارض المصالح: حيث يعد عدم وضوح أهداف المؤسسة وتعارضها الرؤي المختلفة وتعارض المصالح بين الأفراد العاملين فيها من أهم أسباب حدوث الأزمة.
- ج- الصراع الهدام: فالنزاع السلبي وعدم التعاون يؤدي بدوره للعديد من الأزمات.
- د- قلة الموارد المادية والبشرية: للتعامل مع الأزمات المفاجئة.
- هـ- اعتبارات خارجية عن قدرات الإنسان: ولا يمكن التحكم فيها أو أضعافها مثل الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها أو التحكم فيها.
- و- سوء الفهم والإدراك: يمثل سوء الفهم أهم أسباب نشوء الأزمة وترجع إما للمعلومات المبتورة أو التسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

- ز- القيادة الإدارية العشوائية: فعدم ملاءمة القادة لما وُكل إليهم من مهام يؤدي إلى كثير من الأزمات.
- ح- غياب المواجهة والصراحة: بسبب الخوف الوظيفي والذي يؤدي بدوره لمجموعة من الأزمات.
- ط- ضعف جودة القرارات: فمشاركة أفراد غير مؤهلين وغير مسئولين عن صناعة القرار يؤدي إلى ضعف الجودة والمصداقية في القرار الذي يؤدي بدوره إلى أزمات.
- ي- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى التعصب في الرأي والتخبط في اتخاذ القرار فعدم الثقة والولاء للمؤسسة يؤدي إلى أزمة.
- ك- الإشاعات: فكثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين وإحباطها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة يؤدي لإحداث الأزمة.
- ل- وهناك تصنيف آخر لأسباب الأزمات منها:
 - أ- أسباب فردية: وهي تتعلق بالفرد ذاته أو تعامله مع الكيان الإداري للمؤسسة والمجتمع المحيط به.
 - ب- أسباب مجتمعية: وهي تتعلق بطبيعة المجتمع والترتيب الاجتماعي والصراعات الاجتماعية والثقافة والمعتقدات السائدة في المجتمع.
 - ج- أسباب اقتصادية: قلة الموارد الاقتصادية للمنظمة تسبب الكثير من الأزمات إذ أن هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي للمؤسسة.

^(٣١) شاكر جاد الله الخسالي ، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ٢٨.

^(٣٢) تم الرجوع إلى:

- وفقى حامد أبو علي ، التنمية الادارية للمؤسسات التعليمية : على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة الإسكندرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، ٢٠١٤ ، ص ص ٣٧٣ - ٣٧٤ .

- يوسف عبد المعطي مصطفى، الإدارة التربوية: معالم جديدة لعالم جديد، ط٣، القاهرة ، دار الفكر العربي

د- أسباب إدارية: وتتعلق بفشل الإدارة وعشوائيتها وعدم تطبيق الوظائف والعمليات بالأسلوب العلمي المطلوب مما يؤدي إلى حدوث الأزمات.

ثانياً: مراحل الأزمة

تمر الأزمة بعدة مراحل، يمكن توضيحها فيما يلي: (٣٣)

- ١- مرحلة ميلاد الأزمة: ويُطلق عليها مرحلة التحدي أو الإنذار المبكر للأزمة.
- ٢- مرحلة نمو الأزمة: فهي تنمو في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلادها؛ حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.
- ٣- مرحلة نضج الأزمة: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور الأزمة من حدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة والاستعداد برأيه أو اللامبالاة.
- ٤- مرحلة انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد أن تفقد جزءاً من قوة الدفع لها، وتستمر للانحسار حتى الاختفاء التدريجي.
- ٥- مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: وتصل إلى هذه المرحلة بعد أن تشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها.

ثالثاً: إدارة الأزمات:

يتم تناول إدارة الأزمات من حيث مفهومها ومراحلها واستراتيجيات التعامل معها وذلك فيما يلي:

١- مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمة مصطلح حديث في مجال الإدارة والعلاقات الدبلوماسية والدولية ويعنى نظام أو مجموع الأطر والأساليب والتدابير التي تتخذ لمواجهة التحديات والطوارئ والتطورات المتلاحقة التي قد تهدد المؤسسة أو تؤثر بشكل مباشر على مسيرتها، ومن صلب إدارة الأزمات كذلك التخطيط المسبق للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات للأزمات المحتمل حدوثها أو منع نشوب حالات التأزم علاوة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتأمين القدرة على معالجة المواقف في حالات حدوثها لتفادي خطرها أو تخفيف حدتها، وتتطلب إدارة الأزمات

مشاركة جميع الإدارات والأقسام لحل الأزمة التي تواجهها المؤسسة باعتبارها أزمة تهدد الإدارة كلها التي تتكون منها المؤسسة. (٣٤)

وقد ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة.

وإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية، وتجنب مسبباتها والاستفادة من إيجابياتها، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ 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

(٣٣) أشرف السعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١١ ، ص ٣٢ - ٣٣ .

(٣٤) إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة : موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال الأردن ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ٣٢ - ٣٣ .

والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار بالمدرسة والبيئة وللعاملين.^(٣٥) فإدارة الأزمات تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية، التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحياتها أو بقائها^(٣٦)، كما تُعرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار، ويتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل^(٣٧).

ويعرفها الخضيرى بأنها إدارة علمية رشيدة تبني على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل قد يحدث بواحد أو أكثر من أزمته مستقبلية في أحد قطاعاتها.^(٣٨) كما تعرف على أنها أسلوب للإدارة يختص بالتعرف على الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها عند حدوثها من خلال آليات معينة بما يضمن مواجهتها والتغلب عليها خلال مدة محددة^(٣٩).

رابعاً: مراحل الأزمة

وتحدد هذه المراحل فيما يلي:

- ١- مرحلة ميلاد الأزمة: ويُطلق عليها مرحلة التحدي أو الإنذار المبكر للأزمة .
- ٢- مرحلة نمو الأزمة: فهي تنمو في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلادها حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.
- ٣- مرحلة نضج الأزمة: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور الأزمة من الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة والاستعداد برأيه أو اللامبالاة.
- ٤- مرحلة انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد أن تفقد جزءاً من قوة الدفع لها وتستمر للانحسار حتى الاختفاء التدريجي.
- ٥- مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: وتصل إلى هذه المرحلة بعد أن تشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها.^(٤٠)

(٣٥) هالة مصباح البنا ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، عمان، الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ٢٨٢ .

(٣٦) أحمد إبراهيم أحمد ،نبيلي السيد عاشور ، الإدارة التربوية علم وفن التخطيط المنظومي الناجح ، الرياض ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ٤٢٧ .

(٣٧) صفاء محمد علي مجاهد ، أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي ، الرياض ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ٢٦٣ .

(٣٨) محسن أحمد الخضري ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٦١ .

(2) Brown , lithe new shorter oxford English Dictionary on Historical Principles oxford University Press , New York , 1993, P, 551 .

(٤٠) أشرف السعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١١ ، ص ٣٢ - ٣٣ .

خامساً: مميزات إدارة الأزمات:

تتميز إدارة الأزمات بالآتي: (٤١)

- أ- أنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة الإجراءات الاستثنائية التي تتعدى الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- ب- وضع خطط معينة لمواقف الأزمات.
- ج- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاء والمدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات.
- د- تحدد إدارة الأزمات الأدوار المطلوبة من كل عضو في فريق إدارة الأزمات.
- هـ- تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى من تكاليف مواجهة الأزمات.
- و- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

سادساً: مراحل إدارة الأزمات

يعتبر التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في مجال الإدارة؛ حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين، الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة حيث تمر إدارة الأزمات بمراحل أساسية وهي: (٤٢)

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتكررة وبصورة دائمة، وإذا لم ينتبه مديرو الأزمات جيداً لتلك التحذيرات فمن المحتمل أن تحدث الأزمة، فالأزمات تحدث بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات التحذيرية، ويعتبر مستوى وعي الإدارة من الأساسيات التي توضح كيفية التعامل مع الأزمات وكيف ستتعامل مع الإشارات التحذيرية.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستعداد والمنع

تستلزم هذه المرحلة أن تتوافر للمؤسسة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمات، ومن المعروف إنه لا توجد طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المؤسسة، وإن لم تستطع منعها على الأقل تستعد لمواجهة عن طريق الخطط والسيناريوهات المناسبة وتقليل الخطر.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها

وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتقليل الخسائر لأقصى حد ممكن؛ حيث يكون من المستحيل في بعض المواقف منع الأزمة، على ذلك يجب منع انتشارها، ونجاح هذه المرحلة يتوقف على طبيعة الحادث الذي سبب الأزمة.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

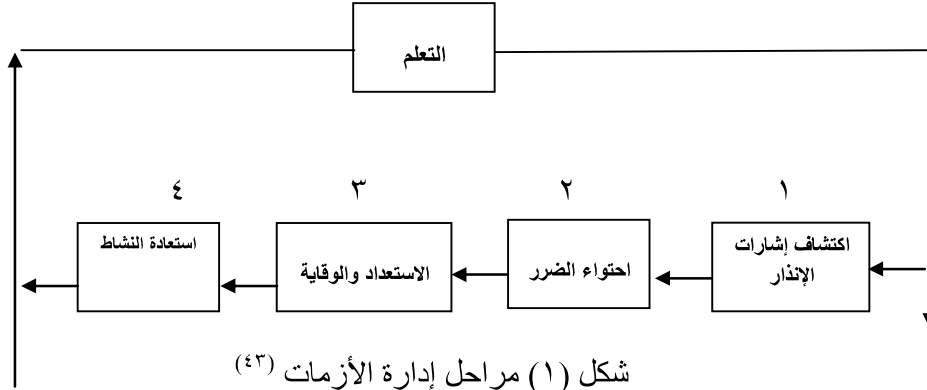
وتشمل إعداد وتنفيذ البرامج والخطط، ويتم التدريب عليها واختبارها مسبقاً لأجل إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة.

المرحلة الخامسة: تقييم الأزمة والتعلم

(٤١) جاسم محمد الحمدان ، زيد عسويد الدلماني : إدارة الأزمات المدرسية ، الكويت ، دار المسيلة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ص ٢٤ - ٢٥ .

(٤٢) عبد العزيز أحمد داود، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠١٤ ، ص ص ٢٠٩ - ٢١٠ .

وتتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى، التي مرت بأزمات معينة يمكن أن تمر بها. وهذه المراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي:



سابعاً: استراتيجيات التعامل مع الأزمات ومواجهتها

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها والهدف من مواجهة الأزمة هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق: (٤٤)

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات ومواجهتها ما يلي: (٤٥)
- ١- الأساليب التقليدية ومن هذه الأساليب ما يلي:
- تستمد الأساليب التقليدية طابعها من خصوصية الأزمة وتتعدد لتشمل:
- أ- أسلوب النعامة (الهروب) وتختلف أشكال الهروب من الأزمة؛ حيث تأخذ صوراً مختلفة منها:
- الهروب المباشر: ويعنى إنكار حدوث الأزمة وعدم الاعتراف بوجودها وتكذيب الأحداث.
- الهروب غير مباشر: ويعنى عدم التعامل مع الأزمة أو الحديث عنها أو ذكرها سواء بالاعتراف بها أو إنكارها واعتبارها لم تحدث.
- التنصل من المسؤولية.
- التركيز على جانب آخر وشغل الرأي العام بموضوع آخر والاهتمام به، وعدم إلقاء الضوء على الأزمة بالرغم من الاعتراف بوجودها.

(٤٣) زيد أحمد العبادي ، نظام المعلوم المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، عمان، الأردن ، دار الولاية للنشر والتوزيع ، ص ١٠٠ .

(٤٤) نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الذات والأزمات ، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، ٢٠١٤، ص ١٩.

(٤٥) أشرف السعيد أحمد، مرجع سابق، ص ص ٣٩ - ٤٠ .

ب- أسلوب القفز فوق الأزمة: حيث يشعر المسئول عن إدارة الأزمة بأنه تم القضاء عليها بالفعل، ويؤدي هذا الأسلوب - غالبًا - إلى تحريك النار تحت الرماد؛ حيث يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه تمت السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى، ويكون تأثيرها أكثر قوة.

ج- إنكار الأزمة: وتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الكيان مع الادعاء بسلامة كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة.

د- كبت الأزمة: يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة بشكل عام، وعدم الاستجابة لأي ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة، وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعًا ومباشرًا.

هـ- بخس الأزمة: ويتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث ثم فعلاً، ولكن غير مهم قليل الشأن، يتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم.

و- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة البركان؛ حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

ز- تفتيت الأزمة: يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزيئات يسهل التعامل معها منفردة مع إعطاء كل جزء بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل من خطورته ويتم التفتيت على ثلاث مراحل^(٤٦).

- مرحلة الصدام؛ حيث يتم مواجهة الأزمة بعنف، ومن خلال هذا الاصطدام يتحدد مدى تماسك هذه القوى ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته ومدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع.

- مرحلة إعطاء البدائل؛ حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفتيت جهودهم بدائل مختلفة ومتشعبة ومتفرقة، ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حدة وبالطريقة الملائمة لمن يدير الأزمة.

- مرحلة التفاوض مع كل فريق؛ حيث يتم استقطاب وامتصاص وابتلاع وإذابة كل فريق على حدة عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية علمية شاملة.

ح- إخماد الأزمة؛ يتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوة المؤثرة مع تصنيفها بدون مراعاة لأي أحاسيس أو مشاعر أو قيم، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للعيان وأنه في حالة استمرارها سينهار هذا الكيان ويجب المحافظة عليه حتى يمكن الحفاظ على الحياة.

٢ - الأساليب غير التقليدية

نظراً لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات حالياً، ونتيجة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي، أدى ذلك إلى ظهور أساليب حديثة لمواجهة الأزمات؛ بحيث تكون مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته ومن أهم هذه الأساليب:

أ- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات

يمثل الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمات وتوجيهها إلى مصلحة المدرسة أو مجتمع الأزمة، فقد أصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية غير كافية لوحدها في التعامل مع الأزمات الحديثة لتعقيدها وتشابكها، ولم يعد هناك مفر من اتباع الأساليب العلمية والتفكير

(٤٦) سامح عبد الرحمن، إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٠م، ص

الابتكاري في المواجهة مع الأزمة، وعدم امتدادها أو تدهور الأحداث، ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية: (٤٧)

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة؛ حيث إن الهدف من الدراسة المبدئية هو تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد المدى، الذي وصل إليه الموقف وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة، وتحديد نقطة البداية لمواجهتها، وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى النتائج السابقة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

- الدراسة التحليلية للأزمة، من الصعوبة مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل وذلك نظراً لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء يهدف إلى:
- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- التأكد والتيقن من الأسباب.
- دور المكون البشري والمكون الطبيعي والمكون التكنولوجي في ظهور الأزمة.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانيات، التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب لاستخدامها.
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها ونتائج التحليل السابق تمثل قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة.

ب- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوة لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول، وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي ثم حشدها من قبل صانعي الأزمة، ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر وأماكن الصراع ومناطق الغليان باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة، وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة إذ ينتج التحليل المتكامل للبيانات المتحصلة كافة، إعداد الخطط والبرامج والقوى اللازمة لمواجهة الأزمة، وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكل مجالات الأزمة وترتيب استقبالها مما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور وكذلك تحديد نوع المساعدات المطلوبة وإعداد هيكلية الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات وتحديد نوع المعلومات وتوقيت صدورها.

وهناك طرق أخرى تستخدم في مواجهة الأزمات منها ما يلي: (٤٨)

أ- طريقة فرق العمل

وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي؛ حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف

٢ - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق ص ص ٤٧ - ٤٨ .

(١) يرجى الرجوع إلى : - سليم بطرس جلدة ، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، عمان، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ ، ص ص ٨٦ - ٨٧ .

- عصام عبد اللطيف عمر ، إدارة الأزمات والفساد الإداري ، القاهرة نيو لينك للنشر والتدريب ، ٢٠١٥ ، ص ص ٤١ - ٤٢ .

المطلوب مع كل عامل، وهذه الطرق أما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

ب- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حدثت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في الموارد الخام أو نقص في السيولة.

ج- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات

وهي أكثر الطرق تأثيراً، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصراً بشرياً، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرءوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

د - طريقة الاحتواء

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المؤكدة لها في الوقت نفسه لإفقادها قوتها.

و- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً واجتماعياً 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 هي:

- التحالفات المؤقتة.

- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

- تزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

ز- طريقة تقنين الأزمة

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 الأزمومية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

ح- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويُطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر، وغالباً ما يستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهنا تكمن خطورتها، وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

- تصفية العناصر القائدة للأزمة.

- إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً.

ي- احتواء تحويل مسار الأزمة

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم باحتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرزاتها ونتائجها^(٤٩).

٣- استراتيجيات وتكتيكات المواجهة مع الأزمة، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أ- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة

(١) أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سابق ، ص ص ٤٨-٤٩ .

وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك، تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات، التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها^(٥٠).

ب- استراتيجية وقف النمو

تهدف هذه الاستراتيجية التركيز على قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي الوقت نفسه السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

ج- استراتيجية التجزئة

تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخصوصاً في الأزمات الكبيرة والقوية؛ حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها، ويمكن هنا إحداث خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إجراءات لضرب التحالفات^(٥١).

د- استراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة

ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة لها تأثير شديد على قوة الأزمة، وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها؛ حيث تنصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة، ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

هـ- استراتيجية دفع الأزمة للأمام

وتهدف الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة وتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

ويركز التكتيك المستخدم خلال هذه الاستراتيجية على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة أو التصرف أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرًا للصراع^(٥٢).

و- استراتيجية تغيير المسار

وتحاول هذه الاستراتيجية تحقيق نتائج طيبة تعويضًا للخسائر، التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي، وتحويلها إلى مسارات بعيدة. ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال المقابلة المفتوحة التي قامت بها الباحثة لعدد عشر مدارس في التعليم الثانوي توصلت إلى أن أزمات التعليم الثانوي في ليبيا تمثلت في الآتي:

(٢) صفاء محمد علي مجاهد : مرجع سابق ، ص ص ٢٨٣ - ٢٨٤ .

(٥١) أحمد أبراهيم أحمد ونيللي السيد عاشور : مرجع سابق ، ص ٤٢٧ .

(٥٢) رفعت عارف الضبع ، إدارة الأزمات ، القاهرة، المكتب المصري للمطبوعات، ٢٠١٥ ، ص ١٢٦ .

كانت استجابات المديرين نحو السؤال الخاص بالأزمات التعليمية التي حدثت في مدرستكم

جدول (١)

- الأزمات التعليمية كما حددها مديرو المدارس

م	انواع الازمات	النسبة المئوية %
١	الافتقار إلى وجود دورات مياه في المدرسة صالحة للطلاب	٤٠
٢	ندرة وصول الكتب في مواعيدها قبل بداية العام الدراسي	٨٠
٣	ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب مما يعوق نجاح العملية التعليمية	٧٠
٤	توقف العملية التعليمية بسبب الاشتباكات الخاصة في المنطقة	٨٠
٥	عجز في الكوادر التدريسية في بعض التخصصات أثناء العام الدراسي	٨٠
٦	العنف داخل المدرسة بين الطلاب والمعلمين والطلاب بعضهم البعض	٣٠
٧	تعطيل آلة التصوير أثناء فترة الامتحانات	٦٠
٨	تسرب أسئلة الامتحان بعض المقررات	٧٠
٩	النقص في الأثاث المدرسي المناسب للعملية التعليمية	٧٠

يتضح من جدول (١) أن عجز الكوادر التخصصية أثناء العام الدراسي وندرة وصول الكتب قبل مواعيدها في بداية العام الدراسي جاءت في المرتبة الأولى من وجهة نظر مديري المدارس؛ حيث حصلت على نسبة ٨٠% في حين حصلت رأي المديرين في ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب مما يعيق نجاح العملية التعليمية وتسرب أسئلة الامتحانات في بعض المقررات والنقص في الأثاث المدرسي المناسب للعملية التعليمية جاء في المرتبة الثانية بنسبة ٧٠% كما يرى مديرو المدارس أن تعطيل آلة التصوير أثناء فترة الامتحانات من الأزمات التعليمية التي حدثت في مدارسهم وتأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ٦٠% والافتقار إلى وجود دورات مياه صالحة للطلاب في المدارس تأتي في المرتبة الرابعة بنسبة ٤٠% وجاءت في المرتبة الأخيرة أن العنف داخل المدرسة بين الطلاب والمعلمين والطلاب بعضهم البعض بنسبة ٣٠%.

وكانت استجابات المديرين نحو السؤال الخاص ب
كيف تم التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها؟

جدول (٢)

تعامل مديري المدارس أثناء حدوث الأزمة

م	التعامل مع الأزمات	%
١	سرعة الاتصال بالجهات المختصة من مطافئ أو نجدة ومسؤولي الأمن وسلامة	١٠٠
٢	إبلاغ الإدارة التعليمية في المنطقة للمشاركة في التعامل مع الأزمة	١٠٠
٣	اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة فيما يتعلق بالأدوار والمهام	١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن مديري المدارس أجمعوا بنسبة ١٠٠% أن التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها داخل المدارس من خلال الاتصال بالجهات المختصة وإبلاغ الإدارة التعليمية بالمنطقة للمشاركة في التعامل مع الأزمة واتخاذ القرارات السريعة. وكانت إجابات المديرين عن السؤال الخاص بالمعوقات التي واجهت مديري المدارس أثناء الأزمة؟

جدول (٣)

المعوقات التي تواجه مديري المدارس أثناء الأزمات

م	المعوقات	%
---	----------	---

١٠٠	١	صعوبة الاتصال المباشر بالسلطات الأعلى وقت حدوث الأزمة
١٠٠	٢	الافتقار إلى وحدة إدارة الازمات في المدرسة وهي غير مفعلة
١٠٠	٣	الخوف من المساءلة في حالة الخروج عن المألوف أثناء حدوث الأزمة
١٠٠	٤	لا توجد قاعدة بيانات يمكن استخدامها وقت حدوث الأزمة
١٠٠	٥	الافتقار إلى الخطط لمواجهة الأزمة والاعتماد على الخبرة الشخصية
١٠٠	٦	محدودية وعي المدير في كيفية التعامل مع الأزمات الطارئة

يتضح من جدول (٣) أن مديري المدارس اجتمعت آراؤهم بنسبة ١٠٠% أن معوقات مواجهة الأزمات ترجع الى صعوبة الاتصال بالجهات المختصة، والافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات، والخوف من المساءلة والافتقار إلى وجود قاعدة بيانات، وعجز الخطط لمواجهة الأزمة وتدني وعي المدير في التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها.

المبحث الرابع: الإجراءات المقترحة لتفعيل استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا

من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي:

- ١ - ضرورة توفير قاعدة بيانات بها معلومات تساعد على إدارة الأزمات التعليمية. ويمكن تحقيقها من خلال ما يلي:
 - أ- إعداد فريق من العاملين الأكفاء لتوفير قاعدة بيانات وتوفير معلومات يمكن أن تساعد في إدارة الأزمات التعليمية.
 - ب - إعداد سجلات تحتوي على الأزمات السابقة والمتوقعة من أجل الرجوع إليها في حالة حدوث الأزمة.
- ٢- عقد دورات تدريبية للعاملين بالمدارس الثانوية في مجال إدارة الأزمات من أجل التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها.

من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي:

 - التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة الثانوية للتعامل مع الأزمات المدرسية.
 - استخدام الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة والعمل على تطويرها.
 - وضع برنامج زمني لتحقيق أهداف الدورات التدريبية الخاصة بالتعامل مع الأزمات.
- ٣- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية والعمل على تفعيلها.

من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي:

 - أ - تشكيل فريق متخصص على مستوى (الوزارة - إدارة التعليم - المدرسة) يكون دوره الأساسي إعداد خطط إدارة الأزمات ، ومن الضروري أن يتم اختيار أعضائه وفق قواعد إدارية تربوية وسيكولوجية سليمة، ويمكن أن يشمل هذا الفريق على مستوى المدرسة (مدير المدرسة - حارس المدرسة - المشرف التربوي - الأخصائي الاجتماعي - بعض المعلمين الأكفاء).
 - ب- تصميم خرائط وإرشادات توضيحية توجه الطلاب وهيئة العاملين إلى الأماكن الآمنة بالمدرسة عند حدوث الأزمات.
 - ج- توفير أجهزة الإنذار ووسائل الدفاع المدني وطفائيات الحرائق وتدريب الطلاب وهيئة العاملين على كيفية استخدامها.
 - د- ضرورة الأخذ بالأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات في حال حدوثها.

من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي:

 - أ- العمل على التنمية المهنية للمعلمين ومديري المدارس من أجل مواكبتهم لجميع الأساليب التربوية.
 - ب- تطوير أساليب الإرشاد النفسي والتربوي وتفعيل أدوار أخصائي الخدمة الاجتماعية والنفسية لاكتشاف وعلاج أي مشكلات قبل أن تتفاقم وتتحوّل إلى أزمات.

- ج- الاهتمام بالأبعاد المستقبلية في مجال الإدارة التربوية من أجل تنمية مهارات إعداد وتخطيط السيناريوهات القائمة على وصف وتحديد الصور المستقبلية المتوقعة أو المرغوبة.
- هـ- المشاركة المجتمعية و إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اجتماعات المدرسة و فرق إدارة الأزمات.
- من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي:
- أ- التوجه نحو المزيد من اللامركزية حتى يمكن توفير درجات كبيرة من تفويض السلطة، وتمكين مديري المدارس من اتخاذ للقرارات اللازمة بشكل سريع عند حدوث الأزمات .
- ب- دعم الديمقراطية وروح الفريق والشراكة المجتمعية حتى يمكن مساعدة المدرسة وقت حدوث الأزمات؛ حيث إن هناك أزمات قد تكون فوق طاقة مدير المدرسة أو هيئتها الإدارية.
- ٦- وضع خطط و سيناريوهات لمواجهة الأزمات.
- من أهم الإجراءات المقترحة ما يلي:
- أ- توفير المناخ التنظيمي والإداري الملائم داخل المدرسة حتى يساعد على خلق أفكار وأساليب إدارية تتميز بالإبداع والابتكار في مواجهة الأزمات.
- ب- تطور التشريعات واللوائح والقوانين الإدارية بما يساير التغيرات المحيطة والمتلاحقة، وبما يساعد على تحقيق الاستعداد اتجاه الأزمات ومواجهتها بشكل سليم.
- ج- إشراك العاملين بالمدارس في وضع خطط واستراتيجيات عامة لإدارة الأزمات المدرسية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. أحمد أبراهيم أحمد ، إدارة الازمات التعليمية في المدارس : الأسباب والعلاج ، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠٠٨ .
٢. الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة المعارف الحديثة ، الاسكندرية ، ٢٠٠٢ .
٣. أحمد أبراهيم أحمد ، ونيللي السيد عاشور ، الإدارة التربوية علم وفن التخطيط المنظومي الناجح، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠١٣ .
٤. أسامة عبد الرحمن، إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٠ .
٥. أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١١ .
٦. اللجنة الشعبية العامة للبحث العلمي ، مشروع البنية التعليمية ، ليبيا ، ١٩٨٢ م .
٧. جاسم محمد الحمدان، زيد عصويد الدلماني، إدارة الأزمات المدرسية، دار المسيلة للنشر والتوزيع، الكويت .
٨. حسن محمد حسان ، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط٣ ، ٢٠١٣ .
٩. رفعت عارف الضبع، إدارة الأزمات ، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة ، ٢٠١٥ .
١٠. سليم بطرس جلد ، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ٢٠١٠ .
١١. شاكر جاد الله الخسالي ، موضوعات إدارية معاصرة، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٥ .
١٢. صفاء محمد علي مجاهد ، أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠١٣ .
١٣. عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات والتخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، ٢٠٠٤ .

- ١٤ . عبد السلام أبو قحف ، دليل المدير لإدارة الأزمات وتفويض السلطة ، ملامح الإصلاح لعقود الإدارية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢ ، ص ٣٥٢ .
- ١٥ . عبد العزيز أحمد داود ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠١٤ .
- ١٦ . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠١٤ .
- ١٧ . عصام عبد اللطيف عمر ، إدارة الأزمات والفساد الإداري ، نيو لينك للنشر والتدريب ، القاهرة، ٢٠١٥ .
- ١٨ . عماد ثروت رضوان، الأزمات التعليمية (إدارتها وسبل المواجهة) ، القاهرة ، الهيئة المصرية للكتاب ، ٢٠١٣ .
- ١٩ . عواطف الصغير، أزمات النظام التعليمي في ليبيا ، موقع الراصد الليبي : وضع المدار في ليبيا، ١٧ أكتوبر
www.alrassedaliby.com
- ٢٠ . قاسم بن عائل الحربي ، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين ، عمان ، الأردن ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ .
- ٢١ . مجدي عزيز إبراهيم ، موسوعة المعارف التربوية ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٦ .
- ٢٢ . محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، سنة ٢٠٠٣ .
- ٢٣ . محمد عبد الغني هلال ، مهارات إدارة الأزمات بين الوقاية منها والسيطرة عليها، ط٤ ، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٤ .
- ٢٤ . مصطفى يوسف كافي ، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠١٥ .
- ٢٥ . نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الذات والأزمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٤ .
- ٢٦ . وقي حامد أبو علي ، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية : على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، ٢٠١٤ .
- ٢٧ . يوسف عبد المعطي مصطفى ، الإدارة التربوية: معالم جديدة لعالم جديد ، ط٣ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١٠ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Brock, Stephen E. And Other Et Al.. **Preparing For Crisis In The Schools: A Manual. For Building School Crisis Response Teams**, Brandon: Clinical Psychology Publishing , com.,1996
- 2- Brown , lithe **New shorter oxford English Dictionary** onhistorcal principles oxford University press , New York, 1993.
- 3- Casey Bron, Stevent Patterson, “Bullying and School Crisis Intervention, **International Journal of Humanities and Social Science**, vol. (2), No (7), 2012.
- 4- Macncil, W. K. & Topping, K. J. “Crisis Management in Schools: Evidence ر Based Post Invention, **Journal of Educational Enquiry**, Vol. (7), No. (1), 2007.
- 5- Onyike Maggaret Odu “Management of Students Crisis in higher Institution of learning in Nigeria '**International Letters of social and Humanistic Sciences**, vol. (4), 2014.
- 6- Little john , Robert,r,crisis management : A Team Approach, New york , **American Management Association** ,1993.