إدراك أسباب الأزمات المدرسية واستراتيجية مواجهتها من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة

Understanding the Causes of School Crises and the Strategy to Confront Them from the Point of View of Educational Supervisors and High School Principals in Jeddah

أ. فوزية علي محمد الشرمان القحطاني
كلية التربية / إدارة وإشراف تربوي – جامعة الملك خالد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك أسباب الأزمات المدرسية واستراتيجية مواجهتها من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بمحافظة بجدة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتين من إعدادها للحصول على البيانات؛ تناولت الاستبانة الأولى أسباب الأزمات المدرسية وتكونت من 24 فقرة، أما الاستبانة الثانية فتناولت استراتيجيات مواجهة الأزمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين وعددهم (450) مشرفًا، ومديري المدارس الثانوية وعددهم (600) مديرًا بإدارة التعليم بجدة، بينما اقتصرت الدراسة على (134) مشرفًا و(200) مديرًا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: يعد نقص الكفاءة وعدم توفر الإجراءات والاحتياطات الوقائية ونقص الجوانب المعلوماتية أهم أسباب ظهور الأزمات المدرسية، إضافة إلى ضعف استخدام استراتيجيات مواجهة الأزمات من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين المشرفين التربويين ومديري المدارس في تقييم أسباب الأزمات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: توجيه الطلاب، التخصصات الجامعية، سوق العمل، المرحلة الثانوية.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the causes of school crises and the strategy to confront them from the viewpoint of educational supervisors and high school principals in the Education Department in Jeddah. In order to achieve the objectives of the study, the researcher relied on the descriptive and methodology, and she used two questionnaires that she prepared to obtain data. The first questionnaire dealt with the causes of school crises and consisted of 24 paragraphs. The second questionnaire dealt with crisis coping strategies. And the directors of secondary schools, their number (600) directors, in the Department of Education in Jeddah, while the study was limited to (134) supervisors and (200) managers.

The study found a set of results, including: The lack of competence, the lack of preventive procedures and precautions and the lack of informational aspects are the most important reasons for the emergence of school crises, and the weak use of crisis response strategies from the viewpoint of educational supervisors and school directors, and also showed that there are no differences between educational supervisors and school principals in Evaluating the causes of school crises.

Key words: guiding students, university majors, labor market, high school.

المقدمة:

تمثل الأزمات تحديًا واضحًا للنظام السياسي والاجتماعي، وتمثل عملية مواجهة تلك الأزمات عنصرًا من العناصر الأساسية لمنح النظام شرعيته (طيفور، 2018).

فالأزمات أحداث مفاجئة وغير متوقعة تنتج عنها أضرار نفسية ومادية وجسدية تؤثر في الأفراد والمجتمعات والمؤسسات. والأزمات كثيرة ومتنوعة منها ما يكون مصدره طبيعيًّا كـ: (الأزمات الطبيعية) كالوفيات والهزات الأرضية، ومنها ما ينجم من تفاعل الفرد مع غيره من الأفراد في العمل وفي تعامله مع المستلزمات المادية والبشرية والخسائر المادية والبشرية التي تتعرض لها المديرات عند إدارتهن لمدارسهن، إما بفعل البيئة الداخلية للمدرسة أو بفعل البيئة الخارجية المؤثرة في البيئة الداخلية مثل ضعف وسائل الاتصال التي تحد من الأزمات الداخلية بما توفره من معلومات (موسى، 2018).

وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة، إلا أن وعي متخذي القرار بأهمية إدارتها لم يظهر إلا في السنوات الأخيرة بسبب تسارع وتنوع الأزمات وظهور البعد الزماني والمكاني بين مواقع الأحداث وأتباعهم (الحنفي، 2017).

وتعد الأزمات المدرسية جزءًا من مفهوم الأزمة بشكل عام من حيث كونها حدثًا أو تغييرًا مفاجئًا يؤثر على أجزاء من النظام المدرسي ككل ويقف كحاجز يمنع تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة داخل المدرسة (فرج، 2006).

ومن هنا يجب على المدارس أن تضع خططًا علمية لمنع الأزمات وأن تتدرب على مواجهتها في ظل المستوى الأمثل ووفقًا لإمكانيات كل مدرسة، ليس هذا فقط، بل يجب على المؤسسات التعليمية تحصين نفسها لمواجهة هذه الأزمات، وهذا يعني أن العمل داخل المؤسسات التعليمية يحتاج إلى أسلوب أكثر تطورًا وتقدمًا (أحمد، 2002).

ومن هنا وجب وجود نظام محدد وفاعل لتوفير المعلومات لإدارة الأزمات المدرسية، فنظام معلومات إدارة الأزمات هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها وتتركز مهمته في جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها

وتحليلها، وحفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها عند الحاجة آليًّا وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المطلوب والمناسب وفي الوقت ذاته والمحافظة على ضمان تدفق المعلومات المطلوبة بشكل مستمر عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها وتفاعلاتها المختلفة لتوجيه وتعديل القرارات المتخذة أو التي ستتخذ لتصبح أكثر فعالية وتأثير في إطار الأزمة القائمة والواقع التي تجري فيه الأزمة، وهذه المظاهر تسهم في النهاية في رفع كفاءة أداء المؤسسة في إطار الأزمة وتحقيق فاعليتها (فارس، 2012).

وفي ضوء ما سبق، وتماشيًا مع التوجهات الحالية نحو تحسين العملية التعليمية وتعزيز دور المدرسة في المشاركة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في ظل التحديات المتغيرة والمتسارعة التي يمر بها المجتمع وما تفرضه من مشكلات وتحديات على المنظومة التعليمية عمومًا وعلى المدرسة خصوصًا، وتماشيًا مع رؤية المملكة 2030، ترى الباحثة أهمية إجراء دراسة علمية تبحث في إدراك أسباب الأزمات المدرسية واستراتيجية مواجهتها والتغلب عليها.

مشكلة الدراسة:

إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها ... وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها، وتبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ... (اليماني، 2013).

ومما يساعد على التحكم في الظواهر وإدارتها بشكل صحيح، هو تعرف الأسباب التي تؤدي إلى حدوث تلك الظاهرة. وحيث إن الأزمة بوصفها موقفًا غير اعتيادي يحمل في طياته مواجهة صعبة للنظام المعني، إذا لم تواجَه بالأسلوب والطريقة المناسبة، من الممكن أن تكون سببًا في انهيار النظام، والنظام التربوي – كأي نظام– عرضة للأزمات، لذلك لا بد من تحديد الأسباب الكامنة وراء الأزمات المدرسية، وكذلك التعرف على طرق وأساليب

مواجهتها من أجل فهم أعمق لتلك الأزمات، وخصوصًا من وجهة نظر أصحاب الميدان، وبالتالي نستطيع تجنب الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على الاضطراب وعدم المواجهة بالشكل المناسب (أكبر، 2012).

وقد أشارت عديد من الدراسات – ومنها دراسة القثامي (1995) – إلى أهمية إدارة الأزمة، وضرورة امتلاك القادة المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات؛ للتخفيف من حدتها، في حين أشارت دراسة أبو خليل (2001) إلى أن عدم إدراك مديري المدارس لطبيعة الأزمات وكيفية التعامل معها يعد أحد نقاط الضعف للإدارة المدرسية؛ لعدم قدرتها على التعامل مع الأزمات بصورة مناسبة، في حين أشارت دراسة اليحيوي (2003) إلى وجود ضعف في تعامل المديرين مع الأزمات، وحاجتهم إلى تطوير إدراكهم للأزمات، وإكسابهم مهارات اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمات.

أسئلة الدراسة:

1- ما أسباب الأزمات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بإدارة التعليم بجدة؟
2- ما استراتيجية مواجهة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بإدارة التعليم بجدة؟
3- هل توجد فروق بين وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بجدة في إدراك أسباب الأزمات المدرسية واستراتيجية مواجهتها؟

أهداف الدراسة:

1- الكشف عن مدى إدراك أسباب الأزمات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بمحافظة بجدة.
2- التعرف على استراتيجية مواجهة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بمحافظة بجدة؟

3- توضيح الفروق بين وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بجدة في إدراك أسباب الأزمات المدرسية واستراتيجية مواجهتها.

أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:**

1. تبحث الدراسة الحالية موضوعًا مهمًّا من مواضيع الاستراتيجيات التعليمية، والذي من شأنه تحسين سير العملية التعليمية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
2. ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الأزمات المدرسية واستراتيجيات مواجهتها، وذلك في ضوء الأصوات المنادية بتطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها، فيؤمل من هذه الدراسة إثراء المكتبة المحلية والعربية في هذا الموضوع.
3. توجيه الباحثين نحو تبني توجهات جديدة في أبحاثهم العملية لتساهم في تطوير مجتمعهم أمام التحديات المختلفة التي تواجهه، وذلك برؤى واستراتيجيات جديدة تسهم في معالجة القصور في الوضع الحالي.

- **الأهمية التطبيقية:**

1. يؤمل من هذه الدراسة التوصل إلى نتائج وتوصيات تسهم في تنبيه القائمين على العملية التعليمية إلى أهمية إعداد الاستراتيجيات الخاصة بمواجهة الأزمات المدرسية في مدارس المملكة عمومًا والمدارس الثانوية خصوصًا.
2. يمكن أن تساعد هذه الدراسة على النهوض بمستوى التعامل مع الأزمات التي تواجه المدارس الثانوية في المملكة.
3. يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد القائمين على العملية التعليمية في تحديد جوانب الضعف التي ينبغي تطويرها في التعامل مع الأزمات المدرسية.
4. تحاول هذه الدراسة إظهار أهمية استراتيجيات إدارة الأزمة في التغلب على الأزمات التي تواجه المدارس الثانوية في المملكة بما يحسن من طبيعة البيئة التعليمية فيها.

مصطلحات الدراسة:

- **الأزمة المدرسية**: الحالة التي يعيشها مدير المدرسة عند مواجهته مواقف طارئة تشكل خطرًا عليه وعلى العاملين معه، ويصاحبها تهديد وقلة معلومات وإمكانات وضيق وقت، مما يضطره لمواجهتها بسلوكيات قد تكون إيجابية، فتأخذ بمجرى الأزمة إلى بر الأمان، أو سلبية فتجلب الشقاء له ولمن معه (حمدونة، 2006، 15).

وتعرَّف إجرائيًّا بالحالة المؤقتة التي تتصف بعدم التنظيم والخلل في الإدارة الذي ينتج عنه عدم القدرة على مواجهة موقف معين بالأساليب الإدارية أو التربوية التقليدية مما يسبب حدوث نتائج غير مرغوبة.

- **استراتيجية مواجهة الأزمة**: عملية إدارية تهدف إلى التوصل إلى استراتيجية لحل الأزمات الإدارية من خلال توحيد جهود الإداريين ذوي المهارات المناسبة؛ للوصول إلى إجراءات مناسبة تقلل الخسائر الناتجة عن الأزمة إلى الحد الأدنى (موسى، 2018: 63).

وتعرف إجرائيًّا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة استراتيجيات مواجهة الأزمة المدرسية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يتحدد البحث بموضوعه "إدراك أسباب الأزمات المدرسية واستراتيجية مواجهتها من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة".

الحدود الزمانية: تتحدد الفترة الزمنية للبحث بالفصل الدراسي الأول من العام 1442هـ.

الحدود المكانية: يتحدد البحث بمدارس التعليم الثانوي في إدارة التعليم بجدة.

الحدود البشرية: يتحدد البحث من الناحية البشرية بعيّنته المتمثلة بـ (134) من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، و(200) من مديري ومديرات المدارس الثانوية في إدارة التعليم بجدة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

ماهية الأزمة:

مصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) التي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين: يرمز الأول للخطر، والآخر يرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير إلى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل (اللامي والعيسازي، 2015).

تم استخدام مصطلح إدارة الأزمات لأول مرة في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية الستينيات من القرن الماضي عندما بدأت أزمة الصواريخ السوفيتية بالظهور على الأراضي الكوبية، وبعد انتهاء الأزمة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الأقرب للجوانب النفسية، قال وزير دفاع الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك "لقد بدأ عهد جديد يمكن أن نسميه عصر إدارة الأزمات" (الرفاعي وجبريل، 2007).

النظام التعليمي كغيره من الأنظمة يتعرض للعديد من الأزمات، فلا بد من استخدام إدارة الأزمات في مجال التعليم، خاصة أن هذا المجال يتعرض للعديد من الأزمات ويتطلب حلولًا سريعة (القحطاني، 1999).

وتمثل الأزمة انهيارًا للبنى المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يقوم عليها، حيث إنه أمر غير معتاد. وغير متوقع، خطير للغاية وسريع، مع أحداث متتالية تهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. والأزمة لا تشمل التهديد فقط، بل تشمل أيضًا فرصة التغيير، وهذا يجعله مفهومًا معقدًا وغنيًّا ومثيرًا للجدل مع متلازمة لفظية وجانبين متعارضين يجب التوفيق بينهما (محمد، 2011).

لا يختلف اثنان على أن الأزمات جزء رئيس من واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة -إن أمكن- من نتائجها الإيجابية.

وقد عرّف بعض الباحثين الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، حيث أشار إلى ذلك بقوله:

والمقصود بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم تغييرًا سريعًا لإعادة التوازن وتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة" (عليوة، 2002، 5).

أما بالنسبة للأزمة السياسية فهي: "حالة أو مشكلة تأخذ أبعاد النظام السياسي وتدعو إلى اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي يمثله، سواء كان إداريًّا أو سياسيًّا أو منهجيًّا أو اجتماعيًّا أو اقتصاديًّا أو ثقافيًّا" (قائد، 2018، 31).

أما من الناحية الاقتصادية فهي: "خلل يؤثر ماديًّا على النظام العام، كما يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، وغالبًا ما تتصف بالمفاجأة ونقص المعلومات وضيق الوقت لاتخاذ القرارات المناسبة" (عبد الحميد، 2000، 26).

وترى الباحثة أن الأزمة المدرسية مزيج من الأزمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الثلاثة، حيث إن النظام المدرسي نموذج مصغر للنظام المجتمعي ككل ويحاول تحقيق سياساته وأهدافه.

وقد قامت الباحثة بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية للأزمة، ومن ثم مفاهيمها على النحو التالي:

الأزمة لغويًّا: تعني الضيق والجفاف، والأزمة هي المضيق، وكل طريق بين جبلين يسمى أزمة (الرازي، 1976). أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة؛ إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر)، والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة (الشعلان، 2002).

أما **الأزمة اصطلاحًا** فهي: "حالة توتر ونقطة تحوّل تتطلب قرارًا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (الشعلان، 2002، 15).

وتعرف الأزمة بأنها: "نقطة تحول فجائية عن السلوك المعتاد تنتج عن سلسلة من التفاعلات وتؤدي إلى تهديد المصالح العامة، وتحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة للحد من آثارها السلبية" (محسن، 2015، 73).

كما يعرفها فليبس بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركًا سريعًا واهتمامًا فوريًّا، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادًا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة" Norman (Phelps. 1986).

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة "عرضًا Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها" (الضحيان، 2001).

مما سبق، وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة، يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- علاقات غير طبيعية.
- غياب اتخاذ القرار.
- ضعف القدرة على التنبؤ بالأحداث.
- مركز تحول إلى حالة جديدة.
- دور بارز للوقت في فاعلية الأزمة ونتائجها ومواجهتها.

وقد عرفت الباحثة الأزمة – تأسيسًا على ما تقدم – أنها: "حالة غير اعتيادية وغير متوقعة في غالب الأحيان، يصعب التحكم فيها، تؤدي إلى خلل في نظام العمل مما يعيق تحقيق الأهداف في موعدها، ولها مراحلها المختلفة".

وهكذا تمثل الأزمة موقفًا غير اعتيادي وغير متوقع، شديد الخطورة والسرعة، ذا أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتًا عصيبًا؛ لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض. إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد (Threat) فقط إنما الفرصة (Opportunity) للتغيير كذلك. مما يجعلها مفهومًا معقدًا وغنيًّا وجدليًّا ذا متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما، وهذا ما ذهب إليه (Morin,1976)، في وصفه للأزمة اعتمادًا على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد. إذ توصف الأزمة – في نفس الوقت – بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم

التنظيم، والصراع، والإرباك، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة)، وتأثيرات إيجابية (تعبئة وتماسك، وتعاون، وتكيف إلى البيئة، والتعلم بالتجربة). وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ (Diermeier, 2004, 2).

المنظور الإسلامي للأزمة:

يتوجه المنظور الإسلامي بقوة نحو البعد الايجابي للأزمة عادًّا إياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وتقية النفس، وقد أخبرنا الله – سبحانه وتعالى – عبر آيات خالدة في القرآن الكريم وأحاديث الرسول الأعظم – صلى الله عليه وسلم– ومنها:

"وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ" (البقرة: 216). وهكذا تربط الرؤية الإسلامية النتائج النهائية للأزمة بالنفع الذي يعود على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة.

"ونبلوكم بالشر والخير فتنة وإلينا ترجعون" (الأنبياء: 53)؛ أي الاختبار بالمصائب وبالنعم، فننظر مَن يشكر، ومَن يكفر، ومَن يصبر، ومَن يقنط.

وَعَنْ أَبِي يَحْيَى صُهَيْبِ بْنِ سِنَان، قَالَ: قَالَ رَسُولُ الله ﷺ: (عَجَبًا لأمْرِ الْمُؤْمِنِ إِنَّ أَمْرَهُ كُلَّهُ لَهُ خَيْرٌ، وَلَيْسَ ذَلِكَ لأِحَدٍ إِلاَّ لِلْمُؤْمِن: إِنْ أَصَابَتْهُ سَرَّاءُ شَكَرَ فَكَانَ خَيْرًا لَهُ، وَإِنْ أَصَابَتْهُ ضَرَّاءُ صَبَرَ فَكَانَ خيْرًا لَهُ) رواه مسلم.

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

برزت إدارة الأزمات كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية ولذلك يمكن تعريفها بشكل شمولي بأنها (هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع العودة إلى الوضع

الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة، ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلًا) (الحملاوي وآخرون، 1997).

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات في أن الإدارة بالأزمات هي (فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع؛ بهدف أحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره (العماري، 1993).

ويتضح مما سبق أن الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات أن الأسلوب الأول لم يكن في الحسبان؛ أي أتى فجأة، أما الأسلوب الآخر فإن مفتعل من قبل أشخاص ومعلوم حدوثه.

أسباب الأزمات:

تختلف الأسباب المنشئة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها؛ فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية... ذاتية وموضوعية... شخصية وعامة، إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب؛ لذلك سوف نسلط الضوء على أهمها والتي تكرر حدوثها وخلّف العديد من الأزمات والكوارث:

1- **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ويعود ذلك لسببين: أولهما المعلومات المبتورة، وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاح حقيقتها، وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلًا بمجرد الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وأن يعطي نفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

2- **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلًا ومضمونًا، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم فإن يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين في حين كان متخذ القرارات يدرك أنها تأخذ شكلًا آخر فإن يواجه ضغوطًا تولد انفجار الأزمة.

3- **سوء التقدير والتقييم:** وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وخصوصًا المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعرفة الحربية ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، وسوء التقدير ينشأ فعلًا من خلال جانبين أساسيين هما: أ- المغالاة والإفراط في الثقة في النفس. ب- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به.

4- **الإدارة العشوائية:** وهي ليست مسببة وباعثة للأزمات فقط بل مدمرة للكيان الإداري ومحطمة لإمكانياته وقدرته، ومن أمثلتها: سوء التخطيط، وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة، وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات.

5- **الرغبة في الابتزاز:** وغالبًا ما يقوم بها جماعات الضغط والمصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.

6- **اليأس:** ويعد هذا السبب في حد ذاته إحدى الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار، كما قد يكون اليأس على مستوى الدول باعثًا لأزمات طاحنة وعنيفة، ومن أمثلتها ما قامت به الولايات المتحدة من إلقاء قنابل ذرية على هيروشيما وما قامت به إسرائيل من مجازر مثل دير ياسين وصابرا وشاتيلا.

7- **الإشاعات:** وهي عبارة عن استخدام مجموعة حقائق صادقة محاطة بها هالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، ومن خلال استغلال حدث معين تفجر الأزمة، وتعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات، كما أن بعض الأزمات مصدرها الوحيد هو الإشاعة.

8- **الأخطاء البشرية:** وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل.

9- **الأزمات المخططة:** وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة فيها، من خلال تتبع عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة، ومن ثم تقوم بإحداث أزمة مخطط لها.

10- **تعارض الأهداف والمصالح:** وتحدث غالبًا في العمل المشترك؛ فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته التي قد لا تتوافق مع منظور الآخر، مما يدعو إلى حدوث أزمة (الخضيري، 1997).

أساليب التعامل مع الأزمة:

لا شك أن أساليب التعامل مع الأزمات تختلف باختلاف طبيعة الأزمة وظروفها، ولكن هناك عددًا من الأساليب العامة للتعامل مع الأزمات وهي:

1. الأسلوب القهري: ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم.
2. أسلوب وقف النمو: ويقصد بها القبول بالأمر الواقع، وبذل الجهود لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، وغالبًا ما تستخدم في مواجهة قوى ذات حجم ضخم ومتشعب، وقضايا الرأي العام، والإضرابات العمالية.
3. أسلوب التساوم: ويقوم على مبدأ التفاوض كأساس لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف من الجانبين.
4. أسلوب التجزئة: وهي عبارة عن تحويل الأزمات ذات الكتلة الكبيرة إلى أجزاء أو أزمات صغيرة، وتتكون من خلال خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة للتحالف، مع دعم القيادات المغمورة وتقديم إغراءات.
5. أسلوب إجهاض الفكر: لا شك أن الفكر الذي يقف وراء الأزمة يمثل تأثيرًا على شدة الأزمة؛ ولذلك يسعى هذا الأسلوب إلى إجهاض هذا الفكر والتأثير فيه، وذلك عن طريق التشكيك في عناصر الأزمة، والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.
6. أسلوب تصعيد الأزمة: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، ويأتي ذلك من خلال التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدرًا للصراع بينهم.
7. أسلوب التنازل: وهو أضعف الأساليب المستخدمة ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة، وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك. (عز الدين، 1989؛ الشعلان، 2002).

وترى الباحثة أن التعامل مع الأزمات يجب أن يكون بشكل علمي مدروس، كما يجب الاهتمام بوضع إدارة للتعامل مع الأزمات في مختلف المنظمات؛ لتتمكن من تحديد طبيعة الأزمات التي يمكن أن تؤثر في مصالحها، وتضع الاستراتيجيات والأساليب المناسبة للتعامل معها، وهو ما يمكّن المنظمات من التغلب على الأزمات بمختلف أنواعها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، كما يمكن أن يتم الجمع بين عدة أساليب لمواجهة الأزمة، ويرجع ذلك إلى طبيعة المنظمة وطبيعة الأزمات التي قد تعصف بها وتؤثر في نشاطها ومستقبلها.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

لكي تنجح الإدارة العلمية في إدارتها للأزمة يجب عليها مراعاة بعض العوامل التي من شأنها زيادة الفعالية في إدارة الأزمات، وهي كالتالي: -

1. إدراك أهمية الوقت: وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرًا بالغًا على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها؛ إذ إن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.
2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها.
3. توافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة، والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.
4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: ويعني تطوير القدرات العملية، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط، وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة.
5. توافر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية: وأُثبت ذلك من خلال الدراسات والبحوث التي أجريت على أزمات سابقة وأثبتت أن اتصالات الأزمة تلعب دورًا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي (حريز، 2007).

استراتيجيات التعامل مع الأزمات:

أشار (ماهر، 2011) إلى وجود نوعين من الاستراتيجيات هما:

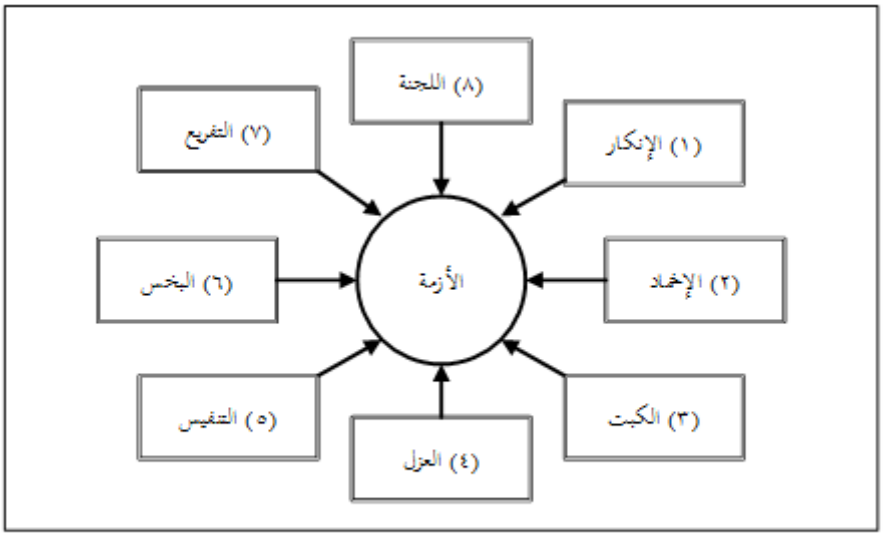
استراتيجيات تقليدية: أي أنه، تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامها.

استراتيجيات حديثة: وهي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي.

وعلى المدير أن يختار منها ما يناسبه من استراتيجيات ويناسب الأزمة، كما أن عليه أن يعلم أن لكل منها مزاياه وعيوبه وحدود استخدامه.

أولًا- الاستراتيجيات التقليدية (ماهر، 2011):

تم استخدام العديد من الاستراتيجيات عبر العصور المختلفة تاريخيًّا وعسكريًّا واقتصاديًّا، وتم تجريبها والتحقق من دقتها .



شكل (١) الإستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمة

1. الإنكار:

وهي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعتيم الإعلامي للموقف. وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتوريًا ومتسلطًا يميل إلى أن يكون حساسًا تجاه أي نقد أو لوم، وللمحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى الإنكار والتكتم والتعتيم، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأنه "ليس في الإمكان أحن مما كان"، وأن النظام يتسم بالازدهار والرواج.

وحينما يطلب تبرير لما يشاع فإن التبرير يشير إلى وجود: أعداء للنجاح، وهناك قوى حاقدة، والبعض يعمل في الظلام، وهناك أيدي خفية تعمل ضد النظام الناجح.

ومن خلال الأفكار والرفض والتعتيم يتم تدمير الأزمة، وتميل تلك المنظمات المتسلطة اتباع هذا الأسلوب في مواقف مثل:

- تسرب غازات في أحد المصانع.
- وجود صراعات في الإدارة العليا بإحدى الشركات.
- تسمم في إحدى المدارس.
- مرض معدي في إحدى المحافظات.

2. الإخماد:

وهو يشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الإنكار تمامًا. وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسًا مع المحركين لهذه الأزمة .وتصفيتهم. وتتم تصفية محركي الأزمة من خلال:

- منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز.
- منع الاتصال بينهم وبين مؤديهم.
- النقل إلى مكان آخر.
- العنف الجسدي.
- القتل.

ولا يلجأ النظام المتسلط إلى مرحلة الإخماد إلا حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة، وعلى المنظمة في هذا الوقت أن تحافظ على بقائها ضد الغير من خلال العنف والإخماد والتصفية.

3. الكبت:

هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الاستراتيجيتين السابقتين.

وبطلب من مدير الجامعة للشرطة، قد تتدخل لكبت المظاهرات وهي في مهدها، وتكون الطامة الكبرى أن الصدام مع الطبة يؤدي إلى خسائر كبيرة. وبالرغم من ذلك تحاول المنظمة إخفاء المعلومات والتكتم على أجهزة الإعلام. وعادة ما يتم استهداف المحركين الرئيسين للمظاهرات وكبتهم بشكل عنيف وجسدي.

4. العزل:

وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسين وعزلهم جغرافيًا وماديًا ونفسيًا عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال:

- إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية أو عملية. مع بعض الإغراءات كالبدلات والمكافآت.
- ترقية محركي الأزمة إلى وظائف أعلى منفصلة عن الأزمة.
- نقل محركي الأزمة إلى أقسام وفروع بعيدة جغرافيًا.
- التهديد والابتزاز النفسي لمحركي الأزمة.

وعادة ما يتم استهداف صانعي الأزمة ومحركيها الرئيسين وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها وعنه تيار الأزمة، حتى يتم هدم الأزمة من أركانها.

5. التنفيس:

وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضًا باسم "تنفيس البركان". وفي هذه الطريق يتم الآتي:

- سؤال مسببي الأزمة عن طلباتهم.
- مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة.
- سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها.

وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مسببي ومؤيدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة تهبط حدة المناقشات وتهدأ الأزمة ويقل الغضب، ويتم التنفيس عن البركان الغاضب قبل أن يصب حممه.

6. البخس:

هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها وأنها "زوبعة في فنجان"، وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركيها.

تفيد هذه الطريقة فعلًا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وتفيد أيضًا حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

7. التفريع:

هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين. ولا تخرج الاحتمالات عما يلي:

- قوى الأزمة (المحركين والمؤيدين) صلبة وقادرة على الاستمرار في الصراع.
- قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض.
- قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي.

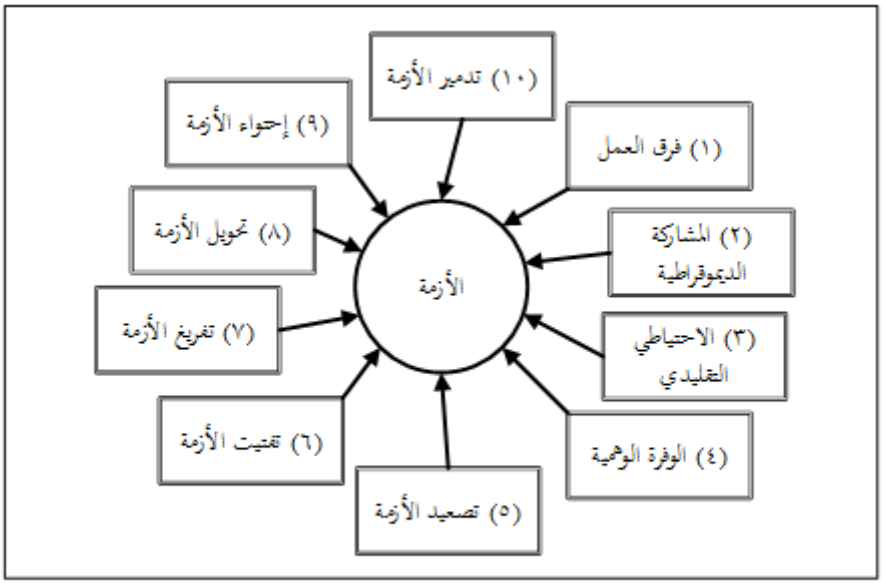
يلي ذلك التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة بعد القيام بتقسيم بالشكل السابق، ومحاولة امتصاص غضبهم، واستقطاب ميولهم، وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة (وكل شيخ وله طريقة).

8. اللجنة:

كما يقولون: "إن أردت أن تميت موضوعًا فأحله إلى لجنه" وهذا هو بيت القصيد في هذه الاستراتيجية. حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل. وحيث إن إجراءات اللجنة طويلة من خلال: الاجتماعات، والاستماع إلى الآخرين، وتأجيل لعدم حضور البعض، واستكمال للجلسات في موعد آخر، وتشكيل لجان فرعية من اللجنة الرئيسة، فإن ذلك يؤدي إلى الإرجاء والتسويف والتمييع للأزمة وتفرعها إلى مسارات ضعيفة.

ثانيًا- الاستراتيجيات الحديثة (ماهر، 2011):

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخبارية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشكلات والكوارث.



شكل (٢) الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات

1. فرق العمل:

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية)، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكلٍ يدلي بدوله في محاولة حل الأزمة. وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث إن المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وطبية، وأخرى مرتبطة بالشرطة، وجوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية، لها تأثيرات على الإنتاج، والموارد البشرية، وغيرها من الجوانب. الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمرًا ضروريًّا ومحببًا لدى متخذي القرار. هذا ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور، منها ما يلي:

- فرق العمل المؤقتة: يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل.
- فرق العمل الدائمة: حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جدًّا لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر Mini Board، وذلك في حالة تعرض الشركة لأزمات، أو إفلاس أو مشكلات حادة .وهذه المجالس تتميز أنها موازية للمجلس الرئيس وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشكلات الشركة.

2. المشاركة الديموقراطية:

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديموقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم.

3. الاحتياطي التعبوي:

أخذت هذه الطريقة من علوم الإعداد العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود احتياطي في أمان أو "حد أمان" للمواد والخامات وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين. وعلى المنظمات إذًا أن تتبع نفس الفكرة إن كان نقص المواد ومتطلبات العمل يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة.

ومن أمثلة الاحتياطي التعبوي:

- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للخامات.
- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للمنتجات (لتوفير سيولة لازمة للبيع)
- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للأدوية.

4. الوفرة الوهمية:

حينما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء والنقود يكون على الدولة أو تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب، ومن أمثلة ذلك:

- توفير التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهور قادمة، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب.
- دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع.

5. التصعيد:

هو ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحتدم، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي والسياسي، وفي مجالس المحليات والبلديات والأحزاب السياسية ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة إلى نقطة (أو نقاط) التعارض والتضارب والتطاحن. وعادة ما تصل الأزمة إلى إحدى النقاط التالية:

- تضارب المصالح.
- اختلاف الاتجاهات والآراء.
- انشقاق التحالفات.
- تطاحن الملل والشيع والعناصر.

6. التفتيت:

وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجمًا والأهون شكلًا والأبسط حلًّا. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعاملات وكالمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حدة، وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها.

7. التفريغ:

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت "وفاقد الشيء لا يعطيه". وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها (أي أسبابها). وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى:

- أسباب اقتصادية.
- أسباب دينية وعقائدية.
- أسباب ثقافية.
- أسباب سياسية.

ويبدأ الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، بالطبع مع التسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار. فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية. وشيئًا فشيئًا يتم إقناع محركي الأزمة بخطئهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي، وهنا تصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون) أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة.

8. التحويل لمسار الأزمة:

حينما تصبح الأزمة شرًّا مستطيرًا يهدد كيان المنظمة أو الدولة، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تمويل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال. فعلى سبيل المثال يمكن الآتي:

- تحويل ذوي الفكر الديني المتطرف إلى دعاة يعملون لصالح النظام بشيء من الإقناع.
- تحويل الموظفين ذوي الميول إلى السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة.
- تحويل الهاكرز ومن يخترف أنظمة الكمبيوتر إلى متخصصين في أمن المعلومات.
- تحويل المجرمين إلى مرشدين.

ويبدأ الأمر بالاعتراف بالمشكلة وتحديد أسبابها واستيعاب نتائجها ومعرفة طبيعة محركيها، ووضع استراتيجية لإقناعهم وجذبهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى، بل يمكن تحويلها إلى مسارات إيجابية وخلاقة.

9. الاحتواء:

تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء، حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم.

وتمر عملية الاحتواء بالمراحل التالية:

- تحديد قيادات الأزمة.
- الاجتماع بهم والإنصات لهم.
- مطالبتهم بالعمل من خلال القنوات الشرعية (مثل النقابة والتفاوض الجماعي والاجتماعات الرسمية مع الإدارة.
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور.
- البدء في التفاوض للوصول إلى حلول وسط.
- بهذا الأسلوب تضيع الفرصة على أي محركين خارجيين من استغلال الأزمات العمالية في تقويض أركان المنظمة.

10. تدمير الأزمة:

تسمى هذه الطريقة أيضًا بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر، وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطرًا مدمرًا للمنظمة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها.

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية باتباع الخطوات التالية:

- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة، والهجوم على فكر الأزمة، وعلى كل من له صلة بها حتى يمكن هدم الأزمة من جوانبها.
- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤدين أو ذوي الفكر والتأثير على عناصر الأزمة؛ حتى يمكن زعزعة أفكارهم وتفريغ الأزمة من فكرها وأساليبها.
- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال تجريمهم أو إبعادهم وربما تصفيتهم.
- إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالًا يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلى مسارات أخرى ذات جهود إيجابية (ص. 89).

عناصر استراتيجية إدارة الأزمة (اللامي، والعيساوي، 2015: 59)

ترتكز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على:

- الاستجابة الفورية والسريعة الى الأزمة.
- دفق متواصل وصريح من المعلومات.
- رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى.
- عرض الشفقة، أي التعامل الإنساني مع الضحايا.
- تركيز المتحدث الرسمي المتدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته.

فعناصر استراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة هما: تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المنتفعين، إلى جانب الشفقة مع الضحايا، ويمكن إعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي:

- الأزمة الإعلامية وتتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي.
- الأزمة السيكولوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال.
- ولأن الأزمة دالة للسرعة، ينبغي أن تكون الاستجابة فنيًّا وإعلاميًّا وسيكولوجيًّا صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية؛ وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا، وتقليل الشعور السلبي، وتخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة، ومن ثم تخفيض حدتي الأزمتين: الإعلامية والسيكولوجية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الجبوري وآخرون (2011)، وموضوعها: "إدارة الأزمات وإلكترونية اتخاذ القرار"، وهدفت إلى الإجابة عن الفرضية: هناك تأثير معنوي لخصائص المعلومات في خطوات التعامل مع الأزمة.

الاستنتاجات النظرية:

- تعتبر الأزمة ظاهرة إدارية غير مستقرة تصيب المنظمة وتؤدي إلى ظهور نتائج غير محسوبة قد تهدد وجود واستمرار المنظمة.

- قدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة من خلال استخدام أدوات عملية وإدارية وتقنية حديثة مختلفة تجعل من الأزمة فرصة يستفاد منها أو تهديد ضرورة معالجته.
- تعتبر إدارة الأزمة المقياس الحقيقي لمعرفة قدرة المديرين على إدارة الظروف القائمة وهي فرصة لإثبات الذات ومراقبة الأحداث المحيطة بالمنظمة والعمل على الإطاحة بها.
- وفرة قاعدة البيانات انطلاقة لمتخذ القرار للتعامل مع الأزمة والتخلص من الآثار التي تخلفها عن طريق ترتيب ومعالجة مسببات الأزمة وفق مراحلها.
- إن سرعة التطورات في العالم وتسارع المتغيرات أضحى الاهتمام الأول لمتخذ القرار لإيجاد الحلول السريعة لكافة الازمات عن طريق مواكبة إلكترونيات العصر وتوفير المعلومات المناسبة بالوقت المناسب.
- إن المزيج الإلكتروني لاتخاذ القرار يساهم في بلورة مفردات معالجة الأزمة وإدارتها بأسلوب علمي.

الاستنتاجات العملية:

- تشير نتائج التحليل وجود التأثير إلا انه دون المستوى المطلوب في المنظمة المبحوثة لخصائص المعلومات على خطوات إدارة الأزمة وهذا يعود إلى أن التعامل مع المفردات الإلكترونية لاتخاذ قرارات لمعالجة الأزمات لم يرتق إلى المستوى المطلوب قياسًا بالمنظمات المتقدمة.

2. دراسة القثامي (1995) وعنوانها "نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي" هدفت الدراسة إلى الوقوف على أساليب إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين، وتطبيقاتها في مجال الإدارة التربوية والتخطيط. وكانت أهم نتائج الدراسة: أنَّ إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين تهتم بالجوهر والإجراء، فهي تؤكد على العقيدة والالتزام، وتنمية القدرة والصبر والتحمل، ولا تغفل الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة. أنَّ إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين إدارة مواجهة ووقاية. أنَّ الإدارة التربوية في ضوء النماذج المدروسة عند الخلفاء الراشدين تتطلب إعداد الطلاب ومسؤولي التعليم على مواجهة الأزمات، وتدريب منسوبي التعليم على إدارة الأزمات.

3. دراسة عامر (1997)، وعنوانها "دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات دراسة ميدانية على محافظة المنوفية"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الأزمة والكارثة وأنواعها وسبل مواجهتها، وأيضًا التعرف على أبعاد الوعي لدى الطلاب، وسبل تنميته والتوصل إلى تصور مقترح يؤصل دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب الحلقة الثانية لمرحلة التعليم الأساسي في مواجهة الكوارث والأزمات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تواجه الإدارة المدرسية أزمات داخل المدرسة منها أزمة التعامل بين المعلم والطالب، وقد تواجه المدرسة أحداثًا مفاجئة كحالات التسمم الجماعي، وهزات أرضية وغيرها. والإدارة المدرسية بوضعها الحالي لا تسهم في تنمية الوعي للطالب في مواجهة الكوارث والأزمات، كما أن الأنشطة التدريبية لمواجهة الأزمات والكوارث ليست موجودة. وتفتقر مدارس التعليم الأساسي وسائل الأمان والسلامة في تلك المدارس التي يمكن استخدامها في حالة حدوث أزمات.
4. دراسة حبيب (1999) وعنوانها "إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية)". وهدفت الدراسة إلى تحديد بعض الأزمات والكوارث التعليمية في البيئة المصرية، وتوضيح خصائص ومتطلبات خطة إدارة الأزمة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: التأكيد أنَّ خطة إدارة الأزمة لا بد أن تكون شاملة، وليست معقدة ويسهل تطبيقها بسرعة، وأنَّ ما يسهم في تعقيد الخطة التنوع في الأزمات الكامنة، والتدخل الخارجي بقدر كبير وأيضًا مشكلات الاتصال وهي صعوبات تواجه المسؤولين الملقى على عاتقهم مسؤولية الحفاظ على أمن الطلاب والمعلمين. كما أكدت على أنَّ أسباب فشل المدارس في إدارة الأزمات يكون إما بسبب الخوف الشديد من توقع الأزمة وعدم قدرتهم على مواجهة ضغوط الأزمة، وإما أنَّ مديري المدارس يفتقدون التدريب الأساسي للقدرة على تطبيق خطة الأزمة.
5. دراسة أبو خليل (2001)، وعنوانها "موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها". وهدفت الدراسة إلى تحليل الخطوات التي يجب اتباعها في التخطيط في التعامل مع بعض الأزمات، وتشخيص أهم العناصر التي تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات وإدارتها. ومن المعوقات التي تقلل كفاءة التخطيط لمواجهة

الأزمات عدم كفاية المعلومات للتنبؤ بالأزمات والاعتقاد الخاطئ أن المدرسة تستطيع مواجهة الأزمات وليس ضروريًّا التنبؤ بها. إن الأسس التي تحقق الفاعلية في اتخاذ القرارات في فترة زمنية وجيزة تمكن من عدم وقوع أزمات ومواجهتها إذا وقعت تجميع معلومات جيدة ومعالجة إشارات الإنذار بطريقة سليمة.

6. دراسة الحارثي (2001)، وعنوانها "الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة في التعامل مع بعض الأزمات من وجهة نظرهم". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس جدة الابتدائية والمتوسطة والثانوية (بنين) للتعامل مع الأزمات، وتحديد الاختلاف بين وجهات نظرهم بحسب الخدمة في التعليم والخبرة في الإدارة المدرسية، والشهادة العلمية، والدورات في مجال الإدارة المدرسية والمرحلة الدراسية، وأعداد المعلمين في المدرسة، وأعداد الطلاب في المدرسة للوصول إلى احتياجات المديرين لأساليب التعامل مع الأزمات. وكانت أهم نتائج الدراسة: تفضيل المديرين لأساليب احتواء الأزمة، وأساليب تشكيل اللجان وفرق العمل، وأساليب الاحتياط التعبوي، وأظهرت كذلك عدم تفضيلهم لأساليب إنكار الأزمة، وأساليب تفريغها من مضمونها.

7. دراسة شكرية جان (2002)، وعنوانها "السلوك القيادي لمديرة المدرسة في التعامل مع الأزمات في ضوء القرآن الكريم والسيرة النبوية (نموذج مقترح)". هدفت الدراسة إلى تحديد الهدف من وقوع الأزمة، ومعرفة أسباب وقوع الأزمة، ومعرفة الأساليب التي تسلكها مديرة المدرسة في التعامل مع الأزمة والآثار الناتجة عنها والتخطيط للمواجهة مستقبلًا. وكانت أهم نتائج الدراسة: أنَّ المديرات يرجعن أسباب الأزمات إلى ضعف الوازع الديني، وتقيد المديرات بأنظمة ولوائح تعيق التصرف لديهن وقت الأزمة. أنَّ المديرات يستخدمن بعض الأساليب المهمة لمواجهة الأزمات ومنها: تقوية الوازع الديني بالتضرع إلى الله، وطلب الثبات والصبر ليتولد لديهن اليقين بقدر الله، ثم احتواء الأزمة، ومواجهة ضغوطها، والحد من انتشارها، والتوجيه والنصح لجميع منسوبات المدرسة بتفادي المنازعات واستخدام أسلوب المواجهة الموضوعية مع أطراف الأزمة. أنَّ المديرات يستفدن من الأزمة ونتائجها لتثبيت عقيدة الإيمان بقضاء الله وقدره، وتبصير المجتمع المدرسي بثمرة الصبر، كما يؤكد أن اهتمامهن بحضور البرامج الخاصة بإدارة الأزمات للاستفادة منها في التصدي للأزمات المستقبلية.

8. دراسة البسام (2002)، وعنوانها "أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مؤشراتها، أسبابها، أساليب التعامل معها". وهدفت الدراسة إلى معرفة المؤشرات الكمية والنوعية والكشف عن الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والمهنية لأزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية ومن ثم محاولة إبراز أهم الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في التعامل مع أزمة الموارد البشرية في تلك الجامعات. وكانت أهم نتائج الدراسة: أنَّ هناك مؤشرات تنذر بحلول أزمة موارد بشرية في الجامعات السعودية، ومن أهمها زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم عن الطاقة الاستيعابية للجامعات، وتزايد نسبة النمو لأعداد الطلاب الملتحقين في الجامعات مع ثبات نسب أعضاء هيئة التدريس، وتجاوز نسبة أستاذ إلى طالب عن الحد المعتمد في خطة التنمية. أنَّ هناك أسبابًا لظهور أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية ومن أهمها: وصول أعضاء هيئة التدريس إلى سن التقاعد وقت الحاجة إليه، ورغبة الكثير من أعضاء هيئة التدريس الخروج من الجامعات والالتحاق بقطاعات أخرى، ومحدودية اعتماد هيئة التدريس على التقنيات المتقدمة. تحاول القيادات الإدارية في الجامعات السعودية أن تتعامل مع أزمة الموارد البشرية بالأسلوب العلمي المتبع في إدارة الأزمة، إلا أنهَّا محاولة عشوائية وتعتمد على الجهود العلاجية أكثر من الجهود الوقائية.

9. دراسة اليحيوي (2003)، وعنوانها "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمة) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس. وكانت نتائج الدراسة: ترى أفراد عينة الدراسة أنَّ المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة. ترى أفراد عينة الدراسة أنَّ أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة كانت القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات لصالح المديرات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعًا: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية وحجم المبنى المدرسي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين

آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتنظيم، التوجيه، القيادة تبعًا لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعًا: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس، والمبنى المدرسي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعًا: لنوع المبنى المدرسي لصالح المعلمات في المباني الحكومية.

10. دراسة (Callahan, 2000) بعنوان "المستشارون في المدرسة: توفير عدد كبير من المصادر الآمنة". وقد هدفت إلى التعرف على كيفية تعامل مديري المدارس مع الأزمات واستخدامهم لوسائل تقليل حدوثها، وقد أكدت على أهمية التعامل الفوري مع الأزمات والعمل على التنبؤ بالسلوكيات التي قد تؤدي إلى حدوث مشكلات وأزمات، ووضع شبكة للتعرف على السلوك العدواني للطلاب العنيفين.

11. دراسة (Orifici, 2000) بعنوان "تطوير خطة إدارة أزمات فعالة: دور إدارة المشاريع"، وقد هدفت لتوضيح دور مديري المدارس وقت حدوث الأزمة، وقد أشارت إلى أهمية وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات توضح الدور الخاص بمدير المدرسة وقت حدوث الأزمات، وضرورة اتخاذ المدير لإجراءات الأمن والسلامة بسرعة فور حدوث الأزمة.

12. دراسة (Trump, 2000) بعنوان "القتلة من طلاب الفصول، رهائن طرقات المدارس وكيف يمكن للمدارس أن تدير الأزمات وتمنع حدوثها". وقد هدفت إلى تقديم إجراءات عملية وغير مكلفة فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدرسة وخصوصًا ما يتعلق بالعنف وتهديد الأمن المدرسي، وقد وضحت الدراسة أهمية وضع خطة لإخلاء المدارس وإغلاقها وإجراء التدريبات والتمرينات المناسبة للأزمات.

13. دراسة الألفي (٢٠٠٣)، بعنوان "إدارة أزمات التعليم في مصر" دراسة تحليلية مستقبلية. وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات، وإبراز أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة الأزمات في التعليم، وتوضيح أهم ملامح البعد المستقبلي لإدارة الأزمات في التعليم، وتحديد طبيعة أزمات التعليم الحالية في مصر والمتوقع حدوثه مستقبلًا، ومعرفة واقع إدارة الأزمات والممارسات الحالية لها

وجهود التعامل مع الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة، ووضع تصور مستقبل بمقترح لإدارة الأزمات في التعليم في مصر. وكانت أهم نتائج الدراسة: أنَّ أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والذي يتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية لمساعدة المنظمات والمؤسسات على ظروف ومواقف الأزمات التي أصبحت جزءًا من نسيج الحياة المعاصرة. هناك العديد من الأزمات التي واجهت التعليم في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء وأن النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها بسرعة وفاعلية. وأكدت النتائج الميدانية تنوع أزمات التعليم الحالية لتشمل الجوانب المختلفة لمنظومة التعليم وإن اختلف تدرجة وجودها والمستوى الإداري الذي يواجها. تتوافر متطلبات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة بصورة متوسطة وإن كانت أقل في مرحلة قبل حدوث الأزمة (الاستعداد والوقاية)؛ بسبب افتقارها إلى القدرة على الاستجابة لمؤشرات وقوع الأزمات وعدم وجود فرق مدربه ومعدة للقيام بمهام التدخل في الأزمات وضعف الاهتمام بعقد دورات تدريبية في هذا المجال.

14. دراسة الشمراني (2004)، وعنوانها "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية". واستهدفت الدراسة كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات، لتوفير سرعة استجابة في مواجهة الأزمات بموضوعية، خوفًا من الفوضى لإحداث تغيير في المقدرات الإدراكية للعاملين الإداريين من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمس، والمتمثلة فيما يلي: (اكتشاف إشارات الإنذار – الاستعداد والوقائية – احتواء الأضرار – استعادة النشاط العام– التعلم)، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه العاملون الإداريون في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في معوقات إنسانية وتكنولوجية وتنظيمية. وكانت أهم نتائج الدراسة: استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات، من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمس مرتبة حسب أهميتها: التعلم، الاستعداد، الوقائية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار لسرعة مواجهة الأزمات، وإدارتها في فترة زمنية وجيزة، واستجابة بدرجة متوسطة بالنسبة لاكتشاف إشارات الإنذار.

15. دراسة العوفي (2005)، وعنوانها "مدى تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من جهة ونظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)". وهدفت الدراسة إلى، التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، والتعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وكانت أهم نتائج الدراسة: أنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية في معظمها. أنَّه باستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد. أنَّ تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارة جيدة. وكشفت أنَّ هناك بعض الأدوار التي يرى مجتمع الدراسة أنهَّا لا تمارس إلا بدرجة متوسطة أو منخفضة لكن هذا لم يؤثر على النتيجة العامة سلبًا. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية.

16. دراسة المنصوري (2005)، وعنوانها "تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات". هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات التي تسهم في علاج مشكلات الإدارة المدرسية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أنَّ القادة التربويين في المدرسة يمارسون دورًا مهمًّا جدًّا في تخفيض الأزمات المدرسية والحد من آثارها السلبية، مثل: توجيه سلوك العاملين في المدرسة وتدريبهم وتنمية وعيهم على العمل الجماعي، والتعاون والعمل بروح الفريق، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين في المدرسة.

- الحرص على تقديم المصلحة العامة بمواجهة الضغوط وعدم اتخاذ قرار في لحظات الغضب والانفعال، وعدم التقيد باللوائح والقوانين الإدارية العميقة والاعتماد على روح هذه اللوائح.
- إدارة الوقت بإصدار قرارات فورية لبعض الأزمات التي لا تحتاج لتأجيل.
- تقوية أساليب ووسائل الاتصال بين جميع العاملين في المدرسة؛ فذلك يسهم بدرجة كبيرة جدًّا في الحد من الأزمات المدرسية وتخفيف آثارها السلبية.

17. دراسة الموسى (2006)، وعنوانها "إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح". واستهدفت الدراسة: التعرف على واقع الأزمات المدرسية وإدارتها في مدارس التعليم العام، والتعرف على المقترحات التي يراها أفراد الدراسة نحو إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام، والتوصل لتصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وكانت أهم نتائج الدراسة: يهتم مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة الأزمات المدرسية من حيث وجود طفايات حريق في أماكن مناسبة بالمدرسة، وسهولة الاتصال بالجهات الأمنية في حالة وجود أزمات بالمدرسة، مع الاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالمدرسة في مكان آمن، ووجود خطة إخلاء واضحة لدى جميع منسوبات المدرسة للإخلاء الفوري. وجود معوقات إدارة الأزمات بالمدارس، منها عدم تبادل المعلومات بين المدارس بخصوص الأزمات المدرسية للاستفادة عند وجود أزمات مشابهة، وعدم وجود قواعد معلومات للتعرف على كيفية إدارة الأزمات، وعدم وجود برامج تدريبية تساعد إدارة المدرسة في إدارة الأزمات، وأنَّه لا توجد صلاحيات واضحة للمدير تتيح له التصرف بما يراه مناسبًا أثناء وقوع الأزمة، ولم تعطِ إدارة التعليم الأزمات المدرسية الاهتمام الكافي.

18. دراسة فرج (2006)، وبعنوان "ممارسة مديرات مدارس التعليم العام مهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات المدرسية والمتمثلة في (مهارة مواجهة الضغوط، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة الاتصال، مهارة تنمية روح الفريق، مهارة إدارة الوقت) من وجهة نظر مجتمع الدراسة، والكشف عن الفروق بين مجتمع الدراسة، حول مدى ممارسة المديرات لمهارات إدارة الأزمات تبعًا: للوظيفة، المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، الخبرة في مجال التعليم. وكانت أهم نتائج الدراسة ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المديرات كانت بدرجة (كثيرًا) لمهارتي إدارة الوقت والتفكير الابتكاري، وبدرجة (كثيرًا جدًّا) لمهارة مواجهة الضغوط، ومهارة تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، ومهارة الاتصال. ممارسة مديرات مدارس التعليم لمهارات إدارة الأزمات

المدرسية من وجهة نظر مجتمع الدراسة من المعلمات كانت بدرجة (كثيرًا) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات مجتمع الدراسة، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العامل مهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى الوظيفة والمرحلة التعليمية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات مجتمع الدراسة من المديرات والمعلمات، حول مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العامل مهارات إدارة الأزمات المدرسية ترجع إلى المؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم، ومتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وحضور دورات تدريبية في الإدارة المدرسية، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية وحضور دورات تدريبية في إدارة الأزمات المدرسية.

19. دراسة عودة (2008)، وعنوانها "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية". وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، وكذلك التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحيانًا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أظهرت الدراسة أنَّ الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها. استخدام الجامعة الإسلامية للطرق العلمية لاتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمات بدرجة متوسطة. تلتزم الجامعة بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

20. دراسة ويلر (Degnan & Bozeman, 2001)، وعنوانها "تحقيق في المحاكاة الحاسوبية لإدارة الأزمات المدرسية ". هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة. وكانت أهم نتائج الدراسة حاجة مديري المدارس لمثل هذه التطبيقات التي من شأنها أن تساعد على تخطيط وتنظيم التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وقوعها، كما أظهرت الدراسة حاجة المديرين إلى التدريب على التعامل مع الأزمات وإدارتها بأسلوب فعال يقلل من المخاطر الناتجة عنها.

21. دراسة جرافلين (Graveline-2003)، وعنوانها "كفاءة المدارس الذاتية في التصدي للأزمات المدرسية". هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المدرسين عما لديهم من كفاءة ذاتية؛ لمعالجة الأزمات المدرسية وأنَّ التصرف الفعال لا يعتمد فقط على مهارات المدرسين ومعرفتهم، ولكن على درجة كفاءتهم في استخدام المهارات في ظروف الأزمات. وكانت نتائج الدراسة: إنَّ المدارس التي شاركت في هذه الدراسة لم تضع خطط اتصال لمواجهة انتشار الأزمات بالمدارس، والإرشادات الخاصة بالأزمات المتوفرة قليلة، حيث إن معظم المدرسين واثقون من أنفسهم وقدراتهم على تنفيذ إجراءات السلامة في المدرسة، شريطة أن يكون لديهم إشارات وتدريب مسبق تعرفهم بمسؤولياتهم تجاه كل موقف أزموي، حيث إنهَّم لم يتلقوا أي تدريب قبل أو أثناء الخدمة في إدارة الأزمات. المدرسون المشاركون في هذه الدراسة يقرون بمسؤوليتهم عن ضمان سلامة الطلاب، وأنهَّم بحاجة أن تكون لديهم الحرية في استخدام حكمهم أو رأيهم المهني في التصدي للأزمة. مستوى الكفاءة الذاتية للمدرسين في هذه الدراسة يقوم جزئيًّا على ثقتهم بقدرات الإداريين في إدارة الأزمات.

22. دراسة هوهسيل (Hoheisel-2005)، وعنوانها "استعدادات إدارة الأزمات في المدارس في برامج درجة الماجستير". وهدفت الدراسة إلى استكشاف الحالة الحالية للإعداد لإدارة الأزمات في المدارس، وهل هي طبقًا لما في برنامج الماجستير للاستشاريين داخل الولايات المتحدة الأمريكية.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أنَّ معظم الاستشاريين لا يستخدمون برامج الإعداد لإدارة الأزمات في مدارسهم، بسبب أنه لا يوجد فراغ في منهج الدراسة بالنسبة لطلاب المدرس أنَّ تطبيق هذه البرامج يتطلب دورات منفصلة لمديري المدارس وجميع منسوبي المدرسة في إدارة الأزمات المدرسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

1. يتضح من عرض الدراسات السابقة أنه لا توجد دراسة واحدة انفردت بالتعرض لاستراتيجيات مواجهة الأزمة سوي دراسة آثار محمد (2011)، وكانت دراسة نظرية وليست دراسة ميدانية، وباقي الدراسات تناولت استراتيجيات مواجهة الأزمة كسؤال فرعي، كما أنه لا توجد دراسة واحدة تناولت مراحل الأزمة،

كما أن الدراسات لم تفرق بصورة واضحة بين أساليب واستراتيجيات مواجهة الأزمات، فكان أغلبها يستخدم أسلوب وليس استراتيجية، كما أنه لا توجد دراسة واحدة ربطت بين استراتيجيات مواجهة الأزمات ومراحل الأزمة ذاتها. وقد اختلفت الدراسات في اعتمادها على نموذج معين لمواجهة الأزمات.

2. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة الحالية وهو ما تشابه مع أغلب الدراسات السابقة.
3. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وهو ما يتوافق مع العديد من الدراسات السابقة.
4. تمثلت عينة الدراسة في المشرفين ومديري المدارس وهو ما تشابه مع العديد من الدراسات السابقة.
5. بعض الدراسات السابقة تناولت الأزمة من حيث حدوثها في المجتمع المدرسي، والبعض الآخر من الدراسات تناول ضرورة استعداد المؤسسة التعليمية للأزمات، والتصدي لها، والقضاء عليها.
6. ركزت بعض الدراسات على ضرورة وضع الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمة في المدارس، وضرورة استخدام التكنولوجيا لمقابلة الاحتياجات، مع ضرورة أن يكون هناك خطة كاملة وشاملة وسهلة التطبيق تسهم في التعامل مع الأزمات.
7. وقد حاولت الباحثة معالجة النقاط التي غابت في تلك الدراسات من خلال الاعتماد على مفهوم الاستراتيجية وليس الأسلوب لمواجهة الأزمة اعتماد نموذجين للاستراتيجيات القديمة والحديثة، كما اعتمد على نموذج تقسيم الأزمة لثلاث مراحل: قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في:

1. إبراز موضوع البحث ومشكلته.
2. بلورة الإطار النظري.
3. اختيار المنهج المناسب.
4. اختيار الأداة المناسبة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تناولت الدراسة الحالية موضوع إدراك المشرفين التربويين ومديري المدارس للأزمات المدرسية واستراتيجيات مواجهتها، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة.
2. تمثلت عينة الدراسة الحالية في مشرفي ومديري المدارس الثانوية وهي عينة مهمة لموضوع البحث، حيث تعتبر المدارس الثانوية أكثر عرضة للأزمات المدرسية.

إجراءات البحث:

منهج البحث: اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات لإتمام البحث، وتتفق تلك الإجراءات مع المنهج الوصفي، حيث إن الباحثة تهتم بالتعرف على إدراك أسباب الأزمات المدرسية واستراتيجيات مواجهتها من قبل المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بجدة.

مجتمع البحث: يتكون المجتمع الأصلي لهذا البحث من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وعددهم (450) مشرفًا ومديري ومديرات المدارس الثانوية وعددهم (600) مديرًا بإدارة التعليم بجدة.

عينة البحث: اختارت الباحثة (134) من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، (200) مدير ومديرة –بطريقة عشوائية– لتمثل المجتمع الأصل، حيث تمثلت نسبة العينة من المجتمع (30 ٪) وهي نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة، جميعهم من حملة البكالوريوس، وكان وصف العينة على النحو التالي:

جدول (1): وصف العينة

الوظيفة	النوع	التكرار	النسبة
مدير مدرسة ثانوية	ذكر	121	٪35.8
	أنثى	79	٪23.4
مشرف تربوي	ذكر	94	٪27.8
	أنثى	44	٪13.02
المجموع	ذكر	215	٪63.61
	أنثى	123	٪36.39
الإجمالي		338	٪100

يتضح من جدول (1)، أن الذكور من المديرين والمشرفين يمثلون 63,39% من إجمالي العينة، وأن الإناث يمثلن 36,39%.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

الخصائص السيكو مترية لأداتي البحث:

أولًا- استبانة أسباب الأزمات المدرسية:

تكونت الاستبانة من 3 أبعاد، موزع عليها 24 عبارة، على النحو التالي:

1. الجانب المعلوماتي (8 عبارات).
2. الجانب الوقائي (8 عبارات).
3. الكفاءة في المواجهة (8 عبارات).

ثبات أداة البحث:

استخدمت الباحثة معادلات جيتمان كمؤشر على ثبات أداة البحث، فضلتها الباحثة لأنها تعطي صورة كاملة على جميع جوانب ثبات الأداة، فالمعادلة (3) هي معامل ألفا، والمعادلة (4) هي التجزئة النصفية، كما أن المعادلة (2) لا تتأثر بأي متغيرات، ولذلك يفضل الاعتماد عليها كمؤشر على الثبات، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (2): معاملات الثبات لأداة البحث

محاور الاستبانة	معادلات جتمان					
	1	2	3 معامل ألفا	4 التجزئة النصفية	5	6
الأول	0.878	0.935	0.933	0.908	0.91	0.949
الثاني	0.831	0.91	0.906	0.894	0.884	0.919
الثالث	0.823	0.943	0.941	0.918	0.911	0.944
الدرجة الكلية	0.937	0.965	0.964	0.876	0.948	0.983

يتضح من جدول (2) أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

صدق أداة البحث:

اتبعت الباحثة صدق المحكمين، حيث قامت بإرسال الاستبانة في صورتها الأولية إلى 12 (اثني عشر) من ذوي الاختصاص في مجال التدريس في الجامعة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات التربوية العليا بجامعة الملك عبد العزيز، والسادة مسؤولي التدريب بإدارة التعليم بجدة، وطلب منهم التكرم ببيان:

1. مدى مناسبة محاور الاستبانة، ودقة تعريفها.
2. مدى انتماء العبارة للمحور، وهل هي سالبة أم موجبة.
3. إضافة ما يرونه مناسبًا.

وتم تحليل آراء السادة المحكمين، وتحويلها إلى نسب، وكانت هناك نسبة اتفاق تفوق 90٪، ولا يوجد تعديل جوهري في الاستبانة.

الصدق العاملي:

قامت الباحثة بالتحليل العاملي الاستكشافي للأبعاد الثلاثة للاستبانة لتعرف مدي قدرتها على تمثيل عامل واحد جوهري، وكانت النتائج كما يوضحها جدول (3) المتضمن نتائج اختبار كايزر-ماير-أولكن واختبار بارتلت لمناسبة حجم العينة ومدى الحصول على عوامل جوهرية لاستبانة أسباب الأزمة المدرسية.

جدول (3): نتائج اختبار كايز – ماير – أولكن واختبار بارلت.

اختبار كايزر-ماير-أولكن KMO		0.738
اختبار بارتلت لإمكانية الحصول على عوامل جوهرية	مربع كا	232.691
	درجات الحرية	3
	مستوى الدلالة	0.01

يتضح من جدول (3) أن قيمة اختبار KMO تزيد على 0.51، وهذا يعني مناسبة العينة للتحليل العاملي، كما أن قيمة اختبار بارتلت دالة عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني إمكانية الحصول على عوامل جوهرية للظاهرة محل الدراسة.

جدول (4): العوامل المستخلصة وقيمة التباين المفسر لناتج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات الاستبانة

العوامل	القيمة الذاتية والتباين للعوامل الأولية					
	القيمة الذاتية	التباين المفسر	التباين المفسر التجميعي	القيمة الذاتية	التباين المفسر	التباين المفسر التجميعي
الأول	2.45	81.681	81.681	2.45	81.681	81.681
الثاني	0.325	10.84	92.521			
الثالث	0.224	7.479	100			

يتضح من جدول (4) وجود عامل مستخلص القيمة الذاتية له 2.450، وقد فسر ما نسبته 81.681٪ من التباين الكلي.

جدول (5): اشتراكيات العبارات وتشبعها على العامل المستخلص قبل التدوير للاستبانة

الأبعاد	الاشتراكيات	التشبعات على العامل المستخلص
الأول	0.786	0.887
الثاني	0.851	0.923
الثالث	0.813	0.902

يتضح من جدول (5) وجود تشبع لجميع المحاور على العامل المستخلص، وهذا يعني وجود عامل عام، مما يشير إلى أن المحاور الثلاثة تقيس ظاهرة واحدة كعامل عام، وهذا يشير إلى أن العامل المستخلص يقيس صفة واحدة، ومن خلال مراجعة الأبعاد والعبارات التي تمثلها أطلقت عليها الباحثة (أسباب الأزمة المدرسية).

ثانيًا- استبانة استراتيجيات مواجهة الأزمة:

ثبات أداة البحث:

استخدمت الباحثة معادلات جيتمان كمؤشر على ثبات أداة البحث، فضلتها الباحثة لأنها تعطي صورة كاملة على جميع جوانب ثبات الأداة، فالمعادلة (3) هي معامل ألفا، والمعادلة (4) هي التجزئة النصفية، كما أن المعادلة (2) لا تتأثر بأي متغيرات، ولذلك يفضل الاعتماد عليها كمؤشر على الثبات، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6): معاملات الثبات لأداة البحث

جانب الأداة	معادلات جتمان					
	1	2	3 معامل ألفا	4 التجزئة النصفية	5	6
الاستراتيجيات	0.704	0.783	0.830	0.782	0.801	0.871
المراحل	0.760	0.77	0.792	0.774	0.812	0.809

يتضح من جدول (6) أن معاملات الثبات ما بين مقبول وجيد.

صدق أداة البحث:

اتبعت الباحثة صدق المحكمين، حيث قامت بطبيعة الاستبانة في صورتها الأولية، وتم عرضها على 12 (اثني عشر) من ذوي الاختصاص في مجال التدريس في الجامعة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات التربوية العليا بجامعة الملك عبد العزيز، والسادة مسؤولي التدريب بإدارة التعليم بجدة. وطلب من سعادتهم التكرم ببيان:

1. مدى مناسبة وشمول استراتيجيات مواجهة الأزمة.
2. مدى كفاية مراحل الأزمة.

وتم تحليل آراء السادة المحكمين، وتحويلها إلى نسب، وكانت هناك نسبة اتفاق تفوق 90٪.

الصدق العاملي:

قامت الباحثة بالتحليل العاملي لاستجابات عينة البحث على جانبي أداة البحث، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (7): اختبارات مناسبة العينة وارتباطات المتغيرات للتحليل العاملي للجزء الأول

الاختبارات		القيمة والدلالة
اختبار كايزر – ماير – أولكن KMO		0٫728
اختبار بارتلت	مربع كا	296٫406
	درجات الحرية	10
	الدلالة	دال عند 0٫01

يتضح من جدول (7) مناسبة عينة البحث للتحليل العاملي، حيث كانت قيمة اختبار KMO أكبر من 0٫51، كما أن قيمة مربع كا الخاصة باختلر بارتلت كانت دالة، وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط بين المتغيرات لا تنطبق على مصفوفة الوحدة؛ أي أنه توجد ارتباطات بين المتغيرات تساعد على متغيرات كامنة جوهرية.

جدول (8): اختبارات مناسبة العينة وارتباطات المتغيرات للتحليل العاملي للجزء الثاني

الاختبارات		القيمة والدلالة
اختبار كايزر – ماير – أولكن KMO		0٫808
اختبار بارتلت	مربع كا	306٫406
	درجات الحرية	10
	الدلالة	دال عند 0٫01

يتضح من جدول (8) مناسبة عينة البحث للتحليل العاملي؛ حيث كانت قيمة اختبار KMO أكبر من 0٫51، كما أن قيمة مربع كا الخاصة باختبار بارتلت كانت دالة، وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط بين المتغيرات لا تنطبق على مصفوفة الوحدة؛ أي أنه توجد ارتباطات بين المتغيرات تساعد على متغيرات كامنة جوهرية.

وبإجراء التحليل العاملي حصلت الباحثة على عاملين للمجموعة الأولى، أطلقت عليهما الباحثة (الاستراتيجيات القديمة، والاستراتيجيات الحديثة)، وحصلت على عامل واحد فقط للمجموعة الثانية أطلقت عليه (الاستراتيجيات وفق مراحل الأزمة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

معاملات جتمان والتحليل العاملي الاستكشافي، للتأكد من الخصائص السيكو مترية لأداتي البحث.

واستخدمت الباحثة التكرارات ونسبها المئوية، واختبار "ت" لعينة واختبار "ت" لعينتين مستقلتين؛ للإجابة عن أسئلة البحث.

نتائج البحث:

بعد جمع البيانات قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل تلك البيانات والوصول إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها على النحو التالي:

1. **نتائج الإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على:** "ما أسباب الأزمات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بإدارة التعليم بجدة؟". وللإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الباحثة التكرارات ونسبها المئوية، ثم اختبار "ت" لعينة واحدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

ولتحديد حد الكفاية لاستخدام اختبار "ت" لعينة واحدة:

المدى= أعلى تقييم – أقل تقييم = 5-1=4

طول الفئة= المدى على عدد الفئات = 4/ 5 = 0.8

الفئة الأولى (غير مناسب مطلقًا) 1 – 1.8

الفئة الثانية (غير مناسب) 1.8 – 2.6

الفئة الثالثة (مناسب إلى حد ما) 2.6 –3.4

الفئة الرابعة (مناسب) 3.4 – 4.2

الفئة الخامسة (مناسب جدًّا) 4.2 – 5.

وقد اختارت الباحثة 3.4 كحد كفاية لاعتبار تقييم سبب الأزمة مناسب، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة ت لأسباب الأزمة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بجدة بحد كفاية 3.4

الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
الجانب المعلوماتي	3.5835	.84128	1.791	0.01
الجانب الوقائي	3.7125	.81876	3.890	0.01
الكفاءة في المواجهة	4.1446	.88290	8.931	غير دالة

يتضح من جدول (9) أن المشرفين والمديرين قد أعطوا تقييمات عالية لأسباب الأزمة المدرسية، وكانت ترتيب الأسباب على النحو التالي:

1. الكفاءة في المواجهة، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 1.791.
2. الجانب الوقائي، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 3.890.
3. الجانب المعلوماتي، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 8.931.

أي أن أقوى الأسباب في ظهور الأزمة المدرسية هو عدم الكفاءة في مواجهة الأزمة، يليه عدم توفر عوامل واحتياطات وقائية، وأخيرًا عدم توفر الجوانب المعلوماتية الكافية.

2. **نتائج الإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على:** "ما استراتيجيات مواجهة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بإدارة التعليم بجدة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الباحثة التكرارات ونسبها المئوية، ثم اختبار "ت" لعينة واحدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولًا- تحديد حدّ للكفاية:

المدى = 3 – 1 = 2

طول الفئة = 2 / 3 = 0.67

ضعيف (1 – 1.67)

متوسط (1.67 – 2.34)

كبير (2.34 – 3)

اتخذت الباحثة 34أ2 حدًّا للكفاية، بحيث إذا بلغ متوسط درجة استخدام الاستراتيجية من قبل عينة البحث هذا الحد فهذا دليل على انتشار استخدامها بين مديري التعليم العام.

ثانيًا- دلالة الفروق بين متوسطات تقييم استخدام الاستراتيجيات وحد الكفاية:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة ت لأساليب مواجهة الأزمة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بجدة بحد كفاية 2.34

الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة	الترتيب
الإنكار	1.7030	57523.	-11.130	0.01	11
الإخماد	1.6535	.68463	-10.078	0.01	15
الكبت	1.9307	.72467	-5.676	0.01	2
العزل	1.7030	.67148	-9.534	0.01	12
التنفيس	1.6931	.74488	-8.728	0.01	14
البخس	1.8119	.78375	-6.772	0.01	8
التفريع	1.5347	.70092	-11.547	0.01	18
اللجنة	1.8911	.76028	-5.934	0.01	3
فرق العمل	2.0099	.68549	-4.840	0.01	1
المشاركة الديموقراطية	1.8911	.76028	-5.934	0.01	4
الاحتياطي التقليدي	1.8812	.76534	-6.025	0.01	5
الوفرة الوهمية	1.8317	.86104	-5.933	0.01	6
تصعيد الأزمة	1.6436	.59303	-11.802	0.01	16
تفريغ الأزمة	1.7624	.55043	-10.546	0.01	10
تفتيت الأزمة	1.8218	.62283	-8.362	0.01	7
تحويل الأزمة	1.6436	.68679	-10.191	0.01	17
احتواء الأزمة	1.7723	.73323	-7.781	0.01	9
تدمير الأزمة	1.7030	.67148	-9.534	0.01	13

يتضح من جدول (10) أن جميع الاستراتيجيات لم تبلغ حد الكفاية، وهو ما يشير إلى أنها تُستخدم بشكل فعال في إدارة الأزمة، وكان ترتيب تلك الاستراتيجيات حسب متوسط تقييم درجة الاستخدام على النحو التالي:

1. فرق العمل (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 4.840-.
2. الكبت (قديمة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 5.676-.
3. اللجنة (قديمة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 5.934-.
4. المشاركة الديموقراطية (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 5.934-.
5. الاحتياطي التقليدي (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 6.025-.
6. الوفرة الوهمية (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 5.933-.
7. تفتيت الأزمة (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 8.362-.
8. البخس (قديمة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 6.772-.
9. احتواء الأزمة (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 10.191-.
10. تفريغ الأزمة (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 10.546-.
11. الإنكار (قديمة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 11.130-.
12. العزل (قديمة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 9.534-.
13. تدمير الأزمة (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 9.534-.
14. التنفيس (قديمة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 8.728-.
15. الإخماد (قديمة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 10.078-.
16. تصعيد الأزمة (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 11.802-.
17. تحويل الأزمة (حديثة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 10.191-.
18. التفريع (قديمة)، حيث كانت قيمة "ت" تساوي 11.547-.

يتضح من ترتيب قائمة الاستراتيجيات أن أساليب مواجهة الأزمة المدرسية – من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بجدة – خليط من الاستراتيجيات القديمة والحديثة، على الرغم من أن الاستخدام لم يرق إلى الدرجة المطلوبة؛ ففرق العمل التي على رأس القائمة استراتيجية حديثة، يليها الكبت واللجنة، وهما من الاستراتيجيات القديمة، ثم يأتي بعد ذلك عدد من الاستراتيجيات الحديثة.... وهكذا.

وقد اتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كما اختلفت أيضًا مع البعض الآخر، فعلى سبيل المثال: دراسة الحارثي (2001) توصلت إلى أن المديرين يستخدمون احتواء الأزمة، وتشكيل اللجان وفرق العمل، والاحتياط التعبوي، بينما لا يفضلون إنكار الأزمة أو تفريغها من مضمونها. أما شكرية (2002) فرأت أن من بين الوسائل المستخدمة احتواء الأزمة والمواجهة.

وتوصلت دراسة البسام (2002) إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات السعودية تعتمد على المحاولات العشوائية لمواجهة أزمة الموارد البشرية بجانب الاعتماد على العلاج أكثر من الوقاية.

3. **نتائج الإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على:** "هل توجد فروق بين وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بجدة في إدراك أسباب الأزمات المدرسية واستراتيجيات مواجهتها؟". وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (11): الفروق بين تقييم المشرفين التربويين ومديري المدارس لأسباب الأزمة المدرسية

الأبعد	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
جانب المعلومات	مشرف	138	3.5311	.85993	-.951-	غير دالة
	مدير	200	3.6197	.82841		
الجانب الوقائي	مشرف	138	3.6769	.83634	-.663-	غير دالة
	مدير	200	3.7371	.80761		
كفاءة المواجهة	مشرف	138	4.1078	.93104	-.636-	غير دالة
	مدير	200	4.1700	.84955	-	

يتضح من جدول (11)، عدم وجود فروق بين المشرفين التربويين والمديرين للمدارس الثانوية في تقييم أسباب الأزمة المدرسية، حيث كانت قيمة اختبار "ت" لجانب المعلومات (951.-)، وللجانب الوقائي (663.-)، ولجانب كفاءة المواجهة (636.-)، وهذا يؤكد مدى وضوح تلك الأسباب والاتفاق الكبير بين الجميع عليها، ولم تجد الباحثة أي دراسة تناولت الفروق بين المشرفين والمديرين في تقييم أسباب الأزمة.

ولتحديد درجة الاتفاق بين المديرين والمشرفين في ترتيب أساليب مواجهة الأزمة، تم حساب معامل ارتباط الرتب بين ترتيب كل من المديرين والمشرفين لأسلوب المواجهة، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.703 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أيضًا أن الاستراتيجيات واضحة ومعروفة، لكن نريد تنفيذ كل استراتيجية بما يتناسب مع طبيعة الأزمة.

خلاصة النتائج:

- أقوى الأسباب في ظهور الأزمة المدرسية عدم الكفاءة في مواجهة الأزمة، يليه عدم توفر عوامل واحتياطات وقائية، وأخيرًا عدم توفر الجوانب المعلوماتية الكافية.
- جميع الاستراتيجيات لم تبلغ حد الكفاية، وهو ما يشير إلى أنها تُستخدم بشكل فعال في إدارة الأزمة.
- استراتيجيات مواجهة الأزمة المدرسية، من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بجدة، خليط من الاستراتيجيات القديمة والحديثة.
- عدم وجود فروق بين المشرفين التربويين والمديرين للمدارس الثانوية في تقييم أسباب الأزمة المدرسية.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

1- تأسيس وحدة في الإدارات التعليمية تهتم بتحديد الأزمات المدرسية، ورفع كفاءة المشرفين والإداريين وتنمية قدراتهم على مواجهة الأزمات المدرسية وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والاحتياطات الوقائية.

2- تصميم برنامج تدريبي يهدف إلى تدريب المشرفين التربويين ومديري المدارس على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمات المدرسية وآليات تطبيقها، واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء هذه الاستراتيجيات.

3- ضرورة توظيف الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات المدرسية، والاستفادة من التجارب المعاصرة للدول المتقدمة في التعامل مع الأزمات المدرسية والاستراتيجيات التي تستخدمها في التعامل معها.

4- وضع معايير علمية دقيقة لتحديد أسباب وقوع الأدوات المدرسية وتقيمها والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل نوع من الأزمات المدرسية.

قائمة المراجع

أولًا- المراجع العربية:

أبو خليل، محمد. (2001). موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، **مستقبل التربية العربية**، 7(21)، 259- 318.

أحمد، أحمد. (2002). **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج**، القاهرة: دار الفكر العربي.

أكبر، عبير. (2012). السلوك القيادي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. **مجلة البحث العلمي في التربية**، 1(13)، 1819- 1865.

الألفي، أشرف. (2003). إدارة أزمات التعليم في مصر. **المجلة التربوية**، العدد 69.

البسام، فريدة. (2002). **أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، مؤشراتها-أسبابها-أساليب التعامل معها**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.

جان، شكرية. (2002). **السلوك القيادي لمديرة المدرسة في ضوء التعامل مع الأزمات في ضوء القرآن الكريم والسيرة النبوية، نموذج مقترح**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

جبر، محمد. (1999). إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني. **الإداري**، 1(76)، 100-79.

الجبوري، فؤاد، والربيعي، سمية، والعبيدي، أمل. (2011). إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار، **مجلة جامعة بابل**، 19(1)، 91-81.

الحارثي، مستور. (2001). **الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة في التعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.

حبيب، مجدي، (1999). إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية). **المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الكوارث والأزمات**، 316-329.

الحداد، فرح. (1994). **إدارة الأزمات في المنظمات العراقية: دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الإسكان والتعمير**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد، العراق.

حريز، سامي. (2007م). **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية**. عمان: دار البداية.

حمدونة، حسام الدين. (2006). **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الحملاوي، محمد. (1997). **إدارة الأزمات**. القاهرة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث.

الحملاوي، محمد، وشريف، صلاح الدين. (1997). **إدارة الأزمات في الصناعة المصرية والمؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث**. القاهرة: جامعة عين شمس.

الحنفي، سامح. (2017). إدارة الأزمات. **مجلة البحوث المالية والتجارية**، 1(2)، 23-1.

حواش، جمال الدين. (2005). **التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة: مع تطبيقات علمية**. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

الخضيري. محسن. (1997). **إدارة الأزمات**. القاهرة: مكتبة مدبولي.

الرازي، عبد القادر. (1967). **مختار الصحاح**. بيروت: دار المعاجم.

رفاعي، ممدوح، وجبريا، ماجدة. (2007). **إدارة الأزمات**. القاهرة: جامعة عين شمس.

الشعلان، فهد. (2002). **إدارة الازمات: الأسس– المراحل–الآليات**. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الشمراني، سعيد. (2004). **إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

الضحيان، عبد الرحمن. (2001). **إدارة الأزمات والمفاوضات: المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية**. المدينة المنورة: دار المآثر.

طيفور، هيفاء. (2018). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. **مجلة التربية**، 1(178)، 381-352.

عامر، ربيع، وعبد الرؤوف، طارق. (2009). **الإدارة المدرسية واتخاذ القرار**. الجيزة: المؤسسة العلمية للعلوم والثقافة.

عامر، سامح. (1997). **دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات دراسة ميدانية على محافظة المنوفية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الزقازيق، مصر.

عبد الحميد، رجب. (2000). **دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات**. القاهرة: مطبعة الإيمان للنشر والتوزيع.

عز الدين، أحمد. (1989). **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي**. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

عليوة، السيد. (2002). **إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

العماري، عباس. (1993). **إدارة الأزمات في عالم متغير**. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.

عودة، رهام. (2008). **واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية**. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

العوفي، فوزية. (2005). **مدى تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التفاعل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء التدريس**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.

فارس، محمود. (2012). **الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

فرج، شذى. (2006). **ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.

قائد، ملاك. (2018). الدبلوماسية المغربية وإدارة الأزمات. **مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية**، عدد خاص، 24-50.

القثامي، جميل. (1995). **نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.

القحطاني، سيف. (1419). **أهمية الإدارة التربوية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى رجل الأمن**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

اللامي، غسان، اليعسوب، خالد. (2015). **إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات**. جامعة الفلوجة.

ماهر، أحمد. (2011). **استراتيجيات التعامل مع الأزمات**. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

محسن، محمد. (2015). **دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية حول تناول الصحافة الإماراتية لقضية جزر الإمارات المحتلة من2009 – ٢٠١٤ م**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

محمد، إيثار. (2011). استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 17(64)، 47-63.

المنصوري، سلطان. (2005). **تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، مصر.

موسى، محمد. (2018). **أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: بالتطبيق على إدارة السجون والإصلاح بولاية الخرطوم في الفترة من 2013 – 2017 م**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية، السودان.

الموسى، ناهد. (2006). **إدارة الأزمات المدرسية: إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، تصور مقترح**. الرياض: الدار العربية للطباعة والنشر.

اليحيوي، صبرية. (2003). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**، السعودية: جامعة الملك سعود.

اليماني، وداد. (2013). دور مديرات بمدارس في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة. **المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث**، 604-652.

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

Callahan, Connie J, (2000). "school counselors: untapped Resources for safeschool: **principal leadership**, vol. (1), pp132-197

Degnan, E., & Bozeman, W. (2001). An investigation of computer-based simulations for school crisis management. **Journal of School Leadership**, 11(4), 296-312.

Diermeier, Daniel (2004). **Strategic Crisis Management**. http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt

Graveline, M. M. (2003). Teacher self-efficacy at managing a school crisis (Doctoral dissertation, University of Hartford, **Dissertation Abstracts International**, 10-308

Hoheisel, C. B. (2005). [Review of the book Managing conflict at work, by J. Gordon]. **NACADA Journal**, 25(1).

Morin, E. (1976). Para una crisiologia. In La notion de crise (In French). Communications, 25(1), 149-163, Translated by T.C. Problem solving, **Management Review**, 64, 18-28.

Norman L. Phelps, Setting up a crisis recovery plan. **Journal of Business Strategy,** Vol. 6 Iss: 4, pp.5 – 10

Orifice, J. Michael, (2000) "Developing an effective crisis management plan: the role of a project manager: **school business affairs**, 66(9), sep

Trump, Kenneth S (2000)". **Class room killers? hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis**" California.