جامعــة دمنــهور
كلية التربية
قسم أصول التربية

إدارة الأزمات والكوارث في التعليم

إعداد

قسم أصول التربية

٢٠١٥م

إدارة الأزمات والكوارث.. مدخل عام

المقدمة:

مفهوم الأزمة **Crisis** من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة... فعليه سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومراحل تطورها، وأسبابه نشوئها، وأنواعها.

١/١- مفهوم الأزمة:

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في 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.

وحيث أن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".[١]

أما الأزمة من الناحية السياسية: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصاديا، أو ثقافياً".[٢]

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني:" انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".[٣]

وسوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثم مفاهيمها وذلك على النحو التالي:

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.[٤]

---

[١] عليوة، السيد: " إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط٢، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢م، ص١٣.

[٢] عليوة ، السيد، ٢٠٠٢م، المرجع السابق، ص١٣.

[٣] هلال، محمد عبد الغني: " مهارات إدارة الأزمات "، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٤ ، ٢٠٠٤م، ص٥١.

[٤] الرازي، محمد بن أبي بكر:" مختار الصحاح "، بيروت، دار الكتاب العربي ، ١٩٦٧، ص١٥.

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide).[٥]

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.[٦]

أما الأزمة اصطلاحا: فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".[٧]

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها:" ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".[٨]

---

[٥] جبر، محمد صدام: " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس المجلة العربية للمعلومات، ١٩٩٨، ص٦٦.

[٦] الشعلان، فهد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات" ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢،ص١٧.

[٧] الشعلان، ٢٠٠٢، المرجع السابق، ص٢٦.

[٨] Random.h.(1969) .Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491.

كما يعرفها فليبس بأنها" حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة".[٩]

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها:" فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلاً أو تغييراً فورياً". [١٠]

كما أن الأزمة تعني : " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة ".[١١]

ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها:" نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت

---

[٩] Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.

[١٠] رضوان ، رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٩هـ، ص٤٤.

[١١] حواش، جمال الدين محمد:" إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(٣٨)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص٤.

الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.[١٢]

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: " عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها".[١٣]

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

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

وقد عرف الباحث الأزمة - وتأسيساً على ما تقدم - بأنها:" حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد".

---

[١٢] جبر، محمد صدام، ١٩٩٨، مرجع سابق، ص٦٧.

[١٣] الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم:" إدارة الأزمات والمفاوضات "، المدينة المنورة، دار المآثر ، ٢٠٠١م، ص ص (٢٩ – ٣٠)

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

أ_ مفهوم الكارثة: Disaster

الكارثة من كرث ... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.[١٤]

أما قاموس أكسفورد ، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها: " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناةً عميقةً، وهو سوء حظ عظيم".[١٥]

أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً.[١٦]

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: " حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في

---

[١٤] معلوف، لويس:" المنجد" ، بيروت، المطبعة الكاثوليكية،ط١٢ ، ١٩٥١م، ص٧٢٠.

[١٥] الشعلان، فهد أحمد ، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص٢٨.

[١٦] عليوة، السيد : " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص١٢.

التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات."[١٧]

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.[١٨]

ب- مفهوم الصراع والنزاع: Conflict And Dispute

وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.[١٩]

---

[١٧] كامل، عبد الوهاب محمد:" سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٤٢٤ هـ، ص٢١.

[١٨] الشعلان، فهد أحمد ، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص ص (٣٦ – ٣٧).

[١٩] عليوة، السيد، ، ٢٠٠١، مرجع سابق، ص ١٢.

كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.[٢٠]

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه:" تضارب المصالح والمبادئ والأفكار"، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام:

- الصراع الخفيف الحدة.
- الصراع متوسط الحدة.
- الصراع شديد الحدة.[٢١]

ج- مفهوم المشكلة: Problem

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.[٢٢]

د- مفهوم الحادث: Accident

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه:" شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه".[٢٣]

---

[٢٠] هلال ، محمد عبد الغني ، ٢٠٠٤م، مرجع سابق، ص١٤.

[٢١] عابد، سعود سراج:" إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني ، ع١٤٤، ١٤١٥هـ، ص٣٩.

[٢٢] عليوة، السيد، ٢٠٠٢م، مرجع سابق، ص١٣.

١ / ٢ – خصائص الأزمة:

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلابد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص.

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

في رأي لويس كمفورت Komfort . L فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد : Uncertainty.
- عامل التفاعل: Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد: Complexity.[٢٤]

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة:أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل" القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء."[٢٥]

---

[٢٣] عليوة، السيد ، ٢٠٠١، مرجع سابق، ص١٢.

و حواش، جمال:" التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ص ١٧.

[٢٤] الشعلان، فهد أحمد ، ٢٠٠٢م، مرجع سابق، ص ٥٦.

[٢٥] الصباغ، زهير نعيم:" دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات" ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص٥.

أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.[٢٦]

---

[٢٦] عليوة، السيد:" إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، القاهرة، دار

١ / ٣ – مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

١ / ٣ / ١ – مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة

الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص ص (٨١ ، ٨٢).

دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.

امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.[٢٧]

١ / ٣ / ٢ – مرحلة النمو والاتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

---

[٢٧] الخضيري، محسن أحمد:" إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط٢، ٢٠٠٣م، ص ص (٧٢ – ٧٤).

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.[٢٨]

١ / ٣ / ٣ – مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع

---

[٢٨] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق ص (٧٤).

بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.[٢٩]

١ / ٣ / ٤ – مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها.....

على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

١ / ٣ / ٥ – مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم

---

[٢٩] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق ص ص (٧٤ –٧٥).

استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.[٣٠]

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي :

مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.

مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.

مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.[٣١]

١ / ٤ – أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها... ولكل حدث أو فعل

---

[٣٠] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق ص (٧٥).

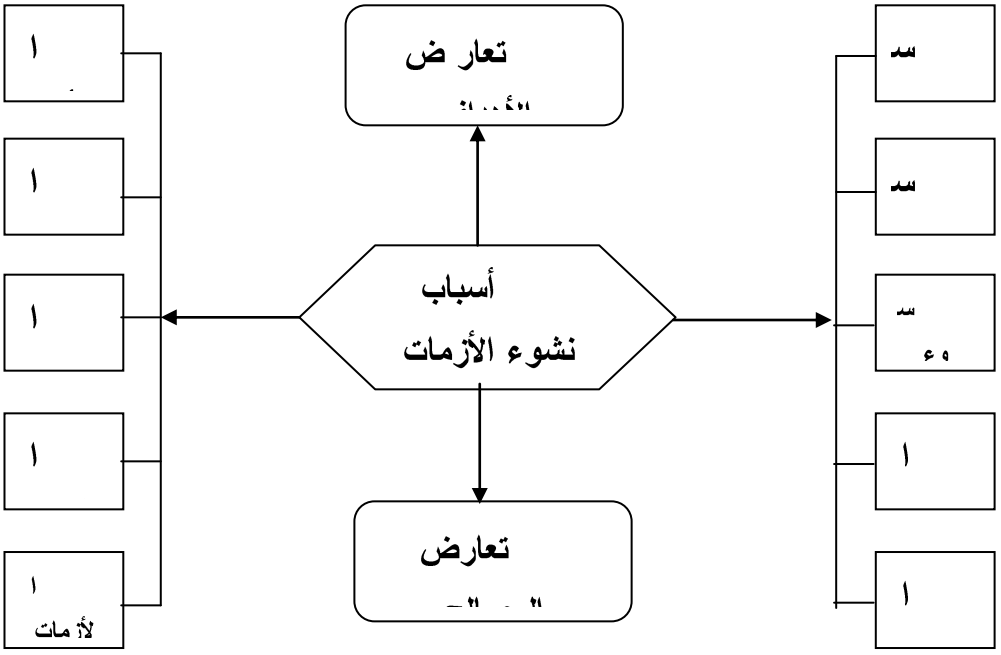
[٣١] عز الدين، أحمد جلال : " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٠م، ص ص (٣١ – ٣٣).

تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل (١)

أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيري، محسن أحمد:" إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط٢، ٢٠٠٢م، ص (٦٦).

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

١ / ٤ / ١ – سوء الفهم:

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

- **المعلومات المبتورة.**
- **التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها**، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل- وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف- فلما رآهم هذا الصحابي ، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثأر وعداوة ، ظن أنهم خارجون لمحاربته، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً و خائفاً، مخبراً الرسول (ص) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربته وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم .. وكانت أزمة .. استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة.. والتي أورد الله فيها قرآناً" يا أيها الذين أمنوا إن جاءكم

فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".[٣٢]

١ / ٤ / ٢ – سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.[٣٣]

١ / ٤ / ٣ – سوء التقدير والتقييم:

---

[٣٢] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، المرجع السابق، ص ص (٦٧ – ٦٨).

[٣٣] العماري، عباس رشدي:" إدارة الأزمات في عالم متغير "، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط١، ١٩٩٣، ص٢٢.

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعد حرب أكتوبر ١٩٧٣م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب/ خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

١/ ٤ / ٤ – الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.[٣٤]

١ / ٤ / ٥ – الرغبة في الإبتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.[٣٥]

١ / ٤ / ٦ – اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

---

[٣٤] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، مرجع سابق، ص ص (٧٣ – ٧٦).

[٣٥] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، المرجع السابق، ص (٧٦–٧٩).

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة " انفصام " وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة " الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.[٣٦]

١ / ٤ / ٧ – الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.[٣٧]

١ / ٤ / ٨ – استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير

---

[٣٦] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، المرجع السابق، ص ص (٧٩ – ٨٢).

[٣٧] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، المرجع السابق، ص ص (٨٢ – ٨٤).

منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.[٣٨]

١ / ٤ / ٩ ـ الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.[٣٩]

١ / ٤ / ١٠ ـ الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.[٤٠]

١ / ٤ / ١١ـ تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل

---

[٣٨] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، المرجع السابق، ص ص (٨٥ – ٨٦).

[٣٩] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، المرجع السابق، ص ص (٨٦ – ٨٨).

[٤٠] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، المرجع السابق، ص ص (٨٨ – ٨٩).

مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الأخر. [٤١]

١ / ٤ / ١٢ - تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة. [٤٢]

ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.
- أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي.
- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة. [٤٣]

---

[٤١] الشعلان، فهد أحمد، ٢٠٠٢م ، مرجع سابق، ص ٤٩.

[٤٢] الخضيري، محسن أحمد،٢٠٠٢ م، مرجع سابق، ص ص (٩٢ – ٩٤).

[٤٣] الهميم، عبد اللطيف:" إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، عمان ، دار عمار للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م، ص ٢٠٨.

ويرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

١/ ٥ – أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة – أي أزمة – وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان)، حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي:

١ / ٥ / ١ – من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب...

- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

١ / ٥ / ٢ – من حيث المستهدف بالاعتداء:

- إقتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

١ / ٥ /٣ – من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.
- الابتزاز .. كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

١ / ٥ /٤ – من حيث مسرح الجريمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

١ / ٥ / ٥ – من حيث المصدر:

- أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد أخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواءًا كانت سياسية أو غيرها.

١ / ٥ / ٦ – من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

١ / ٥ / ٧ – من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

١ / ٥ / ٨ – من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

١ / ٥ / ٩ – من حيث الآثار:

- أزمات ذات أثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

١ / ٥ / ١٠ – من حيث القصد:

- أزمات عمديه تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.

- أزمات غير عمديه، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

١ / ٥ / ١١ – من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

١ / ٥ / ١٢ – من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة

في كل شيء سواءً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.[٤٤]

وهناك من قسم الأزمات كما يلي:

١ / ٥ / ١٣ – الأزمات المادية، أو المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- أزمة الغذاء.
- أزمة الديون.
- أزمة الاقتراض من البنوك.
- عدم توفر السيولة.
- أزمة العمالة.

---

[٤٤] الشعلان، فهد أحمد ، ٢٠٠٢م، مرجع سابق، ص ص (٤٩ – ٥٦).

ب- الأزمات المعنوية:

وهـي أزمـات ذات طـابع نفسـي، وشخصـي، وغيـر ملمـوس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها.

- أزمة الثقة.
- تدهور الولاء.
- عدم رضاء العاملين واستيائهم.
- يأس البعض.
- تدهور الانتماء.
- انخفاض الروح المعنوية.

١ / ٥ / ١٤ – الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة:

وهـي الأزمـات خفيفـة التـأثير، ويسـهل معالجتهـا بشـكل فـوري وسريع.

ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:

- الإشاعات الداخلية المحدودة.
- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- وفاة مدير إدارة أو استقالته.
- عطل في خط إنتاج.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

- حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة.
- إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.
- اعتصام الطيارين في شركة طيران.
- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجية.

١ / ٥ / ١٥ - أزمات جزئية، أو عامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

ومن أمثلته ما يلي:

- حريق في أحد عنابر الإنتاج.
- اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام.
- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.

- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

ومن أمثلته ما يلي:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.
- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

١ / ٥ / ١٦ – أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.

ومن أمثلتها:

- أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.
- حر شديد يؤدي إلى حرائق.
- سيول تؤدي إلى هدم منشآت.
- أعاصير وصواعق.

ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.
- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.
- عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.
- كساد عال كل ١٠ سنوات.
- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات. [٤٥]

---

[٤٥] ماهر، أحمد:" إدارة الأزمات"، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط١، ٢٠٠٦، ص ص (٣٠ – ٣٣)

إدارة الأزمة: Crisis Management

المقدمة:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي 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.[٤٦]

وفي هذا المبحث سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم إدارة الأزمة مع الإشارة إلى أزمة الصواريخ الروسية في كوبا، ومقومات إدارة الأزمة، ومراحلها، و وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات.

وسيتحدث الباحث أيضاً عن معوقات عمل إدارة الأزمات، وسيقوم بتوضيح نموذج لإدارة الأزمة في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.

١/٢ – مفهوم إدارة الأزمة:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول" إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة

---

[٤٦] أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢م، ص ٣٥.

وظـروف الطـوارئ، مثـل الـزلازل، والفيضـانات، الأوبئـة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).[٤٧]

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".[٤٨]

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة:" عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".[٤٩]

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام

---

[٤٧] عليوة، السيد: " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٧، ص ٢٥١.

[٤٨] أحمد، إبراهيم أحمد، ٢٠٠٢م، مرجع سابق ، ص ص (٣٢ – ٣٣).

[٤٩] عشماوي، سعد الدين: " إدارة الأزمة "، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م٥ ، ع٢، ١٩٩٦م، ص ١٩٩.

يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".[٥٠]

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها:" فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ".

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".[٥١]

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.

تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

---

[٥٠] الأعرجي، عاصم محمد و دقامسة، مأمون محمد: " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة ، م٣٩، ع٤، ٢٠٠٠م، ص ٧٧٧.

[٥١] توفيق، عبد الرحمن :" إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ٢٠٠٤م، ص ١٨.

تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.[٥٢]

٢/٢- أزمة الصواريخ الكوبية وتأصيل إدارة الأزمات:

يقول هنري كيسنجر " إن التاريخ هو ذلك المنجم الزاخر بالحكمة الذي نجد فيه المفاتيح الذهبية لحل مشاكل عصرنا ، شريطة أن نعرف أين نضرب معولنا ".

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم. وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة وغيره من البشر. ولم تكن تعرف آنئذ – بطبيعة الحال – باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة ....إلخ.

وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الإبتكار.

لقد كانت إدارة الأزمات إحدى أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ، وكانت القدرة على

---

[٥٢] عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد: " إدارة الأزمات "، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٤، ص ص (٥ – ٦)

النجـاح فيهـا امتيـازاً غريزيـاً خـص بـه الله – سـبحانه وتعـالى – البعض من البشر دون البعض الآخر.[٥٣]

وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢م، باعتبارها النموذج النـاجح" لإدارة الأزمـات "، هـي إشـارة البـدء لانطـلاق الجهـد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ" إدارة الأزمات "، وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلـق " روبـرت ماكنمـارا " وزيـر الـدفاع الأمريكـي فـي إدارة الرئيس كنيدي جملته الشهيرة " لم يعد هناك – بعد الآن – مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط".

وقد جاء تعقيب ماكنمارا هذا نتيجة حماسه المفرط لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة، وليبرز أهمية إيلاء " إدارة الأزمـات " قـدراً أكبـر مـن الاهتمـام بحسـبان مـا كـان يمكـن للإخفاق في إدارة هذه الأزمة من التسبب في دفع العالم إلى هاوية الدمار النووي، حيث قدرت الخسائر المحتملة في هذه الحالة، وفي الأرواح فقط، ما بين ٣٣ – ٥٠ % من تعداد سكان المعسكرين المتنازعين، كما تراوحت فرص النجاح في إدارة هذه الأزمة بين ٢٧ – ٥٠ %.[٥٤]

٢ / ٣- مقومات إدارة الأزمة:

يقول الخضيري بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق

---

[٥٣] العماري، عباس رشدي، ١٩٩٣، مرجع سابق، ص ص(٥٥-٥٧).

[٥٤] Graham Allison: Essence of Decision, U.S.A., Little Brown and Company, 1971, P.5.

المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.[٥٥]

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

٢ / ٣ / ١ – تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.[٥٦]

٢ / ٣ / ٢ – إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة

---

[٥٥] الخضيري، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص ص (٢٤٢ – ٢٤٣).

[٥٦] الخضيري، ٢٠٠٢، المرجع السابق، ص (٢٤٣).

للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د – المتابعة.[٥٧]

٢ / ٣ / ٣ – تقدير الموقف الأزموي:

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.[٥٨]

٢ / ٣ / ٤ – تحديد الأولويات:

بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.[٥٩]

---

[٥٧] الخضيري، ٢٠٠٢، المرجع السابق، ص ص (٢٤٣ – ٢٤٦)

[٥٨] أبو شامة، عباس:" إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م٤، ع٣، ١٩٩٥م، ص ٣٠٠.

[٥٩] أبو شامة، ١٩٩٥، المرجع السابق، ص ٣٠١.

٢ / ٣ / ٥ – تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.[٦٠]

٢/ ٣ / ٦ – فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الأخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.[٦١]

٢ / ٣ / ٧ – الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات

---

[٦٠] الخضيري، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص ص (٢٤٧ – ٢٥٠).

[٦١] الخضيري، ٢٠٠٢، المرجع السابق، ص (٢٥٠).

إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.[٦٢]

٢ / ٣ / ٨ – التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

التواجد السري في موقع الأحداث.

تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.[٦٣]

٢ / ٣ / ٩ – إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.[٦٤]

٢ / ٣ / ١٠ – توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع

---

[٦٢] الشعلان، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص ص (١٦٧ – ١٦٨).

[٦٣] الخضيري، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص ص (٢٥٠ – ٢٥١).

[٦٤] الشعلان، ٢٠٠٢، مرجع سابق، ص ص (١٦٢ ، ١٦٥).

الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.[٦٥]

٢ / ٣ / ١١- الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.[٦٦]

٢ / ٤ – مراحل إدارة الأزمة: Crisis Management Phases

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

---

[٦٥] الشعلان، ٢٠٠٢، المرجع السابق، ص ص (١٦٩ – ١٧٠).

[٦٦] الشعلان، ٢٠٠٢، المرجع السابق، ص (١٨٠).

٢ / ٤ / ١ – اكتشـــاف إشـــارات الإنـــذار المبكـــر: Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم:

" No news, good news ".[٦٧]

---

[٦٧] الحملاوي، محمد رشاد:"إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة

٢ / ٤ / ٢ – الاستعداد والوقاية: Prepatation / Prevention

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.[٦٨]

٢ / ٤ / ٣ – احتواء الأضرار والحد منها: Containment / Damage Limitation

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية،

عين شمس، القاهرة، ط٢، ١٩٩٥، ص (٦٢).

[٦٨] الحملاوي، محمد رشاد ، ١٩٩٥،المرجع السابق، ص ص (٦٢-٦٣).

وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.[٦٩]

٢ / ٤ / ٤ – استعادة النشاط: Recovery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين

---

[٦٩] الحملاوي، محمد رشاد ، ١٩٩٥، المرجع السابق، ص ص(٦٣-٦٤).

يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

٢ / ٤ / ٥ – التعلم: Learning

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.[٧٠]

---

[٧٠] الحملاوي، محمد رشاد ، ١٩٩٥، المرجع السابق، ص ص (٦٤-٦٥).

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق...

فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

- **مرحلة ما قبل الأزمة**: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة**: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- **مرحلة ما بعد الأزمة**: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءً هام من عملية إدارة الأزمة.[٧١]

كما حددها عليوه بأربع مراحل:

- **المرحلة التحذيرية**: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..
- **مرحلة نشوء الأزمة**: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.

---

[٧١] عز الدين، أحمد جلال ، ١٩٩٠م، مرجع سابق، ص ص (٢٩ – ٣١).

- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.[٧٢]

٢ / ٥ – وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات:

يمكن للمجتمع أن يحسن من قدرته في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:

مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.

---

[٧٢] عليوة، السيد ، ٢٠٠٢م، مرجع سابق، ص ص (٢٦ – ٢٧).

- هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.
- إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

مرحلة الاستعداد والوقاية:

- فحص للأزمات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف.

مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- إختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوي الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

مرحلة استعادة النشاط:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

مرحلة التعلم:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية **(سنويا مثلاً).**

٢ / ٦ – معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته..... منها:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لابد أن نتفاءل بالمستقبل.
- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا – كالحكومة بكل إمكاناتها – عند وقوع الأزمة.

- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعددنا... ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعددنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.[٧٣]

---

[٧٣] عباس، صلاح:" إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤م، ص ص(٥٢ – ٥٣).

٧/٢- نموذج إدارة الأزمة:

قلنا سابقاً أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو منع حدوثها إن أمكن أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا.

ولتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كان لابد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.

٢ / ٧ / ١ - مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإشارات + الاستعداد والوقاية):

وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة:

إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:

وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل جيد" نظام المصفوفة "، وهو احد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة.

إنشاء فرق المهمات الخاصة:

للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة.[٧٤]

التدريب:

يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.

التطوع ومشاركة القطاع الخاص:

يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات.

التوعية والإعلام:

لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.

---

[٧٤] كردم، عبد الله متعب:" اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات "، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥، ص ص (٥٤-٥٦).

التعاون الإقليمي والدولي:

مد جسور التعاون سواءً مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات.

إعداد سيناريوهات الأزمة:

يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة الإتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات.[٧٥]

٢ / ٧ / ٢ – مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة، ولا ننسى هنا أن الأزمات ليست واحدة فلكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات.

وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة:

---

[٧٥] كردم، عبد الله متعب، ٢٠٠٥، المرجع السابق، ص ص (٥٦-٥٧).

تنفيذ خطط الأزمات:

وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة.

قيادة مركز الأحداث:

أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات ... وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه.

المعلومات والاتصالات:

وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لابد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب.

التعامل مع الإعلام:

يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص " متحدث رسمي" على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق

(إعلامي ، سياسي، أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة.

أهمية الوقت:

الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طولاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.

ضبط وتنظيم التداخلات:

يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسئولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها – عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية – لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسئولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات.

سرية المعلومات:

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لان التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة.

المصالح .. وضرورات الأمن:

في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، و ملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين.[٧٦]

٢ / ٧ / ٣ – مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط + التعلم):

وإدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، من خلال المحاور التالية:

البناء وإصلاح الأضرار:

وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدد زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانيات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام.

التقييم والدروس المستفادة:

لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji – Wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على (الخطر) أما الأخرى فهي تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من

---

[٧٦] كردم، عبد الله متعب، ٢٠٠٥، المرجع السابق، ص ص (٥٧–٦٠).

مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والإستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير .. مما يتيح فرصة للتغيير والتطور.

إجراء الدراسات والأبحاث:

نتيجة لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنزاً ثميناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم – معنوياً ومادياً- لإجراء دراساتهم.

وضع الضوابط لعدم التكرار:

يعتبر تكرار الأزمة من أقسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وان لا تكتفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد.[٧٧]

---

[٧٧] كردم، عبد الله متعب، ٢٠٠٥، المرجع السابق، ص ص (٦٠-٦١).

الإدارة بالأزمات management by Crisis

المقدمة :

الأزمات – باستثناء أزمات الطبيعة – مثل الزلازل والعواصف، والبراكين، وحرائق الغابات الناجمة عن الصواعق.. الخ، هي فعل أو رد فعل إنساني؛ فعل يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط، أو الوضع لصالح مدبره، وهو ما يعرف " **بالإدارة بالأزمات**". ومن قبيل ذلك سعي العاملين في مشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن العمل، من أجل زيادة أجورهم، أو المشاركة بنسبة في الأرباح، أو تكوين نقابة خاصة بهم، أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك من مزايا عينية وتسهيلات، أو محاولة رب العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الإضراب، بهدف تحقيق الانضباط.

وقد تفلح محاولة أي من هذين الفريقين (العمال أو أرباب الأعمال)، وهنا يقال إن تسبب أيهما في خلق " الأزمة " قد أفلح في تحقيق مراده، ونجحت محاولته للإدارة بالأزمات" management by Crisis "، وقد تفشل مثل هذه المحاولة، فيجد مدبر الأزمة نفسه وقد أصبح في مأزق حقيقي. وتمثل محاولاته للخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إدارة للأزمة "**Crisis Management**" ، فإذا فشل الإضراب مثلاً في تحقيق أهدافه، ونجحت جهود المحرضين عليه في إقناع صاحب العمل بمجازاتهم في تحقيق أهدافه، ونجحت جهود المحرضين عليه في إقناع صاحب العمل بمجازاتهم بخصم بضعة

أيام من أجورهم بدلاً من فصلهم، فإن ذلك في حد ذاته يمثل إنجازاً لهم في تحجيم خسائرهم ، أو نجاحاً في إدارتهم للأزمة.

بيد انه وإن كان المثال السابق يمثل نموذجا خاصاً بالجمع بين " الإدارة بالأزمات"، و "إدارة الأزمات" من قبل طرف واحد من أطراف الأزمة، فإن الحياة العلمية لا تفترض حتمية الربط بين هذين الأسلوبين من قبل جانب واحد، والمثال الأكثر شيوعاً هو قيام أحد أطراف الأزمة باستخدام " الإدارة بالأزمات"، يقابله لجوء الطرف الآخر المدبرة الأزمة ضده إلى أسلوب " إدارة الأزمات".

كما أنه على الرغم من أن النتيجة المفترضة نظرياً لتقاطع هذين الأسلوبين، أو للتفاعل القائم بينهما، هو أن يحقق أحدهما قدراً من المكاسب يعادل ما يتكبده الطرف الآخر من خسائر، أو ما يعرف" بالمباراة ذات الحصيلة الصفرية " Zero-Sum- game إلا أن الواقع العملي لا يحتمل دائماً مكسباً كلياً مقابل خسارة تامة، وإنما يحقق كل من الطرفين قدراً من المكاسب والخسائر المزدوجة. وفي المثال الذي سقناه آنفاً، فإن نجاح صاحب العمل في فصل العمال المضربين قد يؤدي إلى نقص في الإنتاج، أو إلى تكرار الإضرابات من جانب باقي العمال تعاطفاً مع زملائهم المفصولين، مما يهدد بتوقف نشاط المشروع الاقتصادي، كما أن نجاح العمال المضربين في الحصول على زيادة في أجورهم قد يدفع صاحب العمل إلى التنكيل ببعض متزعمي الإضراب، أو تشديد الجزاءات الموقعة على من يخطئ منهم.

وهناك بعض الأزمات التي قد تسفر عن فائدة مشتركة للطرفين، ولا يزال المثال السابق الرائد في التمثيل لهذا النوع من الأزمات،

وذلك في حالة ما إذا ترتب على هذا الإضراب نجاح العمال في الحصول على زيادة في أجورهم، في مقابل العمل ساعات إضافية لزيادة إنتاجية المشروع.[٧٨]

١/٣ـ مفهوم الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات **علم صناعة الأزمة** للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلقة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.[٧٩]

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التتابع، ومتراكم الإفرازات والنتائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق

---

[٧٨] العماري، عباس رشدي، ١٩٩٣، مرجع سابق، ص ص (١٩ – ٢٠).

[٧٩] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، مرجع سابق، ص (١١).

الهدف المراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف التأثير العنيف الصاخب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

ومن ثم وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
- من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟
- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
- ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟[٨٠]

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

وخير مثال على ذلك ما يعمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها،

---

[٨٠] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق، ص ص (١١-١٢).

وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجاتهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة.

ومثل هذا الأسلوب في الحقيقة يكون مدمراً للتاجر وللمنتج لهذه السلع، حيث يعمد المستهلك إلى البحث عن بديل متوفر، وقد يكون أفضل، كما يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد إلى الدخول إلى ميدان إنتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط أفضل للمستهلكين... وهكذا.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم Globalization، ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة.

بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه **أدولف هتلر** عند اشتعال الحرب العالمية الثانية، تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية ٥٠ مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل، لإيجاد المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب من سبتمبر عام ١٩٣٩ باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا.

ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة، محورها تصوير الغزو الألماني على انه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة

تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية ١٢ سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين، وألبستهم ملابس الجيش البولندي، ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا، ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية، وتصويره على انه بداية غزو بولندي لألمانيا، وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي، وتصطحب سجيناً بولندياً آخر، ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات، وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة، وإجبار السجين البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة، ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية، وأمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح، قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي، أول سبتمبر، مرتديا

" المعطف المقدس"، بزيارة الرايخستاخ "البرلمان الألماني " وإلقاء كلمة قصيرة، قال فيها:

" لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعاً صباحاً بالرد على النيران. ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل".

وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة.[٨١]

وصناعة الأزمة هي في حقيقتها عملية جراحية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه، وبهدف تأكيد وضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة، وتدعيم قوى الاستقرار والتوازن المتواجدة، أو إيجاد قوى استقرار وتوازن جديدة. ومن ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع دول، وتفتيت إمبراطوريات، وتفكيك تحالفات وإقامة أحلاف جديدة، وضم أجزاء لدول أخرى، وإعادة رسم الخرائط السياسية، وإعادة ترتيب الأوضاع والقوى، وذلك كله من خلال عملية صنع الأزمة.[٨٢]

فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه المنظمات والشركات والدول والحكومات والعصابات، ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضاً، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات، وإشعال حروب، وحصد آلاف من أرواح البشر، وتدمير آلاف الملايين من الدولارات.

---

[٨١] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق، ص ص (١٢ -١٤).

[٨٢] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق، ص ص (١٤- ١٧).

وأوضح مثال على صناعة الأزمات ما تعرضت له السلطة الفلسطينية بعد فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس في ٢٥ / ١ / ٢٠٠٦م وتشكيلها الحكومة...

هذه الأزمة التي لما تنته بعد والتي أخذت أوجهاً متعددة ستتضح للقارئ جيداً بعد الانتهاء من قراءة الصفحات التالية.

٢/٣- صناعة الأزمة:

الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها، وصناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك.

وصناعة الأزمات فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم.

ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

١/٢/٣- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:

ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة، نظراً لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة، وإيجاد وزرع بؤرتها في الكيان الإداري، وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها. وأهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي:

- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاده توازنه، ودفعه رويداً رويداً إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث الأزمة فيه.
- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات،وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على الأمن والاستقرار، أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.
- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية، أو هي جميعاً.[٨٣]

٢/٢/٣- مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة:

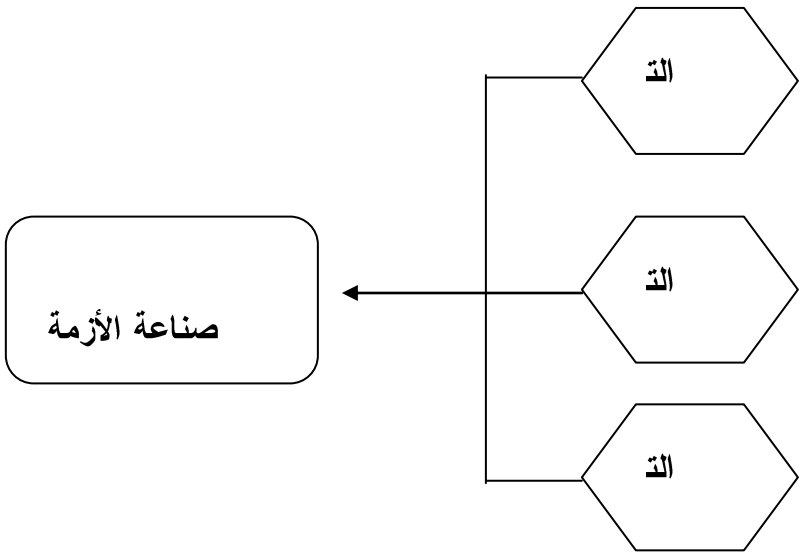
ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ

---

[٨٣] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق، ص (١٧).

الأزمة ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل(٢)
تكتيكات تصعيد الأزمة



المصدر: الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، مرجع سابق، ص (١٨).

وهي تكتيكات قد تستخدم في شكل بدائل، أو في شكل متكامل مع بعضها البعض، وفقاً لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات، واستنزافه، وحله بشكل مخطط خبيث، وبشكل متصاعد متنام

ويتم التصعيد بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:

تكتيك التصعيد الرأسي:

وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قدرتها وقوتها، وتكثيف تواجدها في منطقة صنع الأزمنة، و بشكل سريع متعاظم لتأكيد التفوق الكاسح لقوى صنع الأزمة ولعدم تمكين الطرف الآخر من التقاط الأنفاس، والرضوخ للتهديد الصريح العلني للقوة الضاغطة لقوى صنع الأزمة، وزيادتها ونموها ذاتياً مع الوقت.

تكتيك التصعيد الأفقي:

ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والحلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأزمة، وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط الأزموي، واتساع وتوسيع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة ومناطق جديدة، وأبعاداً جديدة متسعة، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة لديه، وتقوض دعائمه وتهدم أركانه وبنيانه.

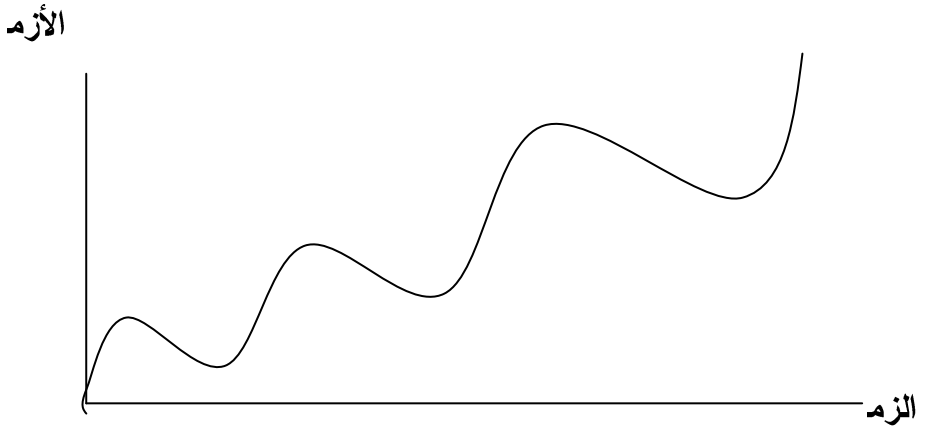
تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:

وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات بشكل فعال لزيادة الضغط الأزموي، وإرباك

الطرف الأخر إرباكاً شديداً. حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل، والتخفيف مرحلياً، والتصعيد بشكل كامل كما يوضحه لنا الشكل التالي:

شكل(٣)

طريقة التصعيد الدائري المتراكم



المصدر: الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، مرجع سابق، ص (١٩).

حيث يتم التصعيد بشكل متكامل ومتنام لفترة يعقبها مرحلة تجميد، وبعد التجميد يتم التصعيد مرة أخرى، وهكذا.

وتستخدم هذه الطريقة في الأزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة، التي من خلالها يتم إرهاق وإرباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمة، وتخويخ هيكله، وضعضعة عناصره وإفقاده الثقة بقيادته، وفوق كل هذا إحداث حالة من التفسخ واليأس والإحباط وبشكل يدفع أفراد هذا الكيان إلى أعمال طائشة هوجاء، وتدفع بالقوى المعارضة الكامنة تحت السطح، أو تحت الأرض في الخفاء إلى الظهور العلني، والتحرك بشكل سريع ومؤثر لاستثمار الخلل في هذا الكيان، ومن ثم زيادة هذا الخلل وتوسيع نطاقه وإجبار الخصم على التقهقر والتسليم بالمطالب التي تطالب بها، والاستجابة لها بشكل كامل.

وأياً ما كان فإن عملية تصعيد وإنماء الأزمة يجب أن تدرس بعناية، وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها، خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر على التصعيد الأزمة، من خلال:

- قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على الكيان الإداري، سواء كان دولة أو مؤسسة أو شركة، أو حتى أسرة، وإحداث إرباك مالي ونقدي وعيني، وإشعار كافة المستفيدين من هذه المساعدات بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياستنا، أو من القيادة التي استنفذت الغرض منها.
- استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية، أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة

الأولى، وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الدولية الواسعة الانتشار.

- افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإداري، أو ضد قيادة هذا الكيان.[٨٤]

٣/٢/٣- مرحلة المواجهة العنيفة والحادة:

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للازمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له.

ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

- اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات. وعلى أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.
- اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها، ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.
- اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعيا، أو ثقافياً... الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك قوى الفعل وإدارة الأزمة.

---

[٨٤] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق، ص ص (١٧-٢٠).

ويشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معين، يطلق عليه حادث (×) الذي يكون بداية الشرارة وانطلاق اللهيب، ويفضل أن يكون هذا الحادث طبيعياً عفوياً أو تلقائياً، فإذا لم يتوافر هذا الحادث، كان علينا أن نوفره، وبشكل يبدو تلقائياً عفوياً.

٤/٢/٣- مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه، والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

٥/٢/٣- مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية توجيه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري، والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة إعلامية مخططة

ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

٦/٢/٣- مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر:

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم، والتي يتم فيها **حلب الخصم** كما تحلب البقرة الحلوب تماماً، وبالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة، ويتخذ جني المكاسب عادة جانبين، هما:

- **جانب سلبي** في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.
- **جانب إيجابي** في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحنا ومكاسبنا.[٨٥]

ومن هنا، فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها.

وتقوم عملية افتعال الأزمة على عدة قواعد أساسية، هي:

- خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه، حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افتعال الأزمة، وفي الوقت نفسه لضمان عدم اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.
- زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري، يمكنها في الوقت المناسب إعاقة

---

[٨٥] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، المرجع السابق، ص ص (٢٠ -٢١).

حركة الكيان، وتوجيه قادته، وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.

- اختيار التوقيت المناسب الذي يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه، وقدرة العناصر الموالية لنا على توجيه متخذ القرار وإفقاد التأثير الأزموي للازمة مرتفعة، ومن ثم القدرة على امتصاص التأثير الأزموي وابتلاعه.
- إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها، أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.
- افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وذلك بهدفين، هما:
  - **هدف خفي**، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري، وعدم تأثرها بالأزمة.
  - **هدف علني**، وهو امتصاص الانفعال، وتجديد الروابط، وتنقية العلاقات، وفتح صفحة جديدة، ونسيان ما مضى.

وتستخدم في ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات، من بينها:

- الشرعية.
- الاضطرار.
- الحتمية.
- التنبيه للخطر.
- الحفاظ على الاستقرار.
- الحفاظ على الأمن.
- الحفاظ على السلام.
- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح.[٨٦]

ومن الجدير بالذكر أنه على مستوى الوحدة الاقتصادية يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل متعمد، عندما يرغب في تحقيق أرباح طائلة وغير عادية، فيقوم باستغلال ما تتمتع به الوحدة الاقتصادية من مركز احتكاري بالسوق، ويقوم بتحجيم وتقليل المعروض من منتجاتها بالسوق، وتخزين جانب كبير من إنتاجها لتعطيش السوق، وافتعال أزمة لرفع أسعار المنتجات بالسوق، وخلق طلب مغالي فيه على السلعة التي تنتجها شركته، تدفعه للتخلص من المخزون الراكد والمعيب لديه. كما قد يستخدمها متخذو القرار بشكل تلقائي، حيث إنه كثيراً ما يواجه متخذ القرار في إدارته للشركة التي يعمل بها أزمات مختلفة،

---

[٨٦] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣، مرجع سابق، ص ص (٢١ – ٢٢).

ويجد نفسه محاطاً بوقائع وأحداث تبدو له خطيرة ومقلقة، ولا يستطيع تفسيرها ومعرفة عواملها الباعثة لها، وتراكماتها الذاتية، واتجاهاتها ونتائجها، ومن ثم يزداد أمامه سمك جدار عدم التأكد.

ومن ثم في غياب منهج علمي ورؤية تحليلية متعمقة، يلجأ متخذ القرار إلى الارتجال واستخدام سياسة رد الفعل إزاء الحدث، أو الفعل الذي خيل إليه أنه سبب فيما يواجه الشركة من أزمات، فيؤدي إلى نشوء أزمات جديدة، قد تكون أشد خطراً وأعمق تأثيراً على الكيان الإداري أو الشركة التي يشرف على إدارتها.

ونتيجة لسياسة الفعل ورد الفعل واستمرار التهميش للقضايا والمواقف، وتغييب المستقبل، والاعتماد على أسلوب الإدارة يوماً بيوم، أن استفحلت الأزمات، بل واستخدمت الأزمات كوسيلة لتغطية بعضها على بعض، ومن ثم اعتمد أسلوب الإدارة بالأزمات كأسلوب للإدارة، لتخفي به المؤسسات مشاكلها وعجزها عن تحقيق أهدافها الموضوعة والمتمثلة في:

- الربحية.
- التوسع والنمو.
- الاستمرار.

ويستخدم رجال الأعمال أسلوب الإدارة بالأزمات لفرض مصالحهم، وإملاء إرادتهم على الحكومات، وجعلها تستجيب لمطالبهم بطريقة غير مباشرة، ومن أهم الأمثلة على ذلك، أن أحد رجال الأعمال في الخليج تقدم إلى مركز للبحوث والإدارة بطلب دراسة جدوى لإنشاء حي سكني متكامل بعيداً عن المدينة، وأشار عليه المركز أن يبدأ بإنشاء الطريق وتوصيل المياه والكهرباء إلى

الموقع، ولكن الرجل بعد أن استمع إلى هذا المشروع، عبث بلحيته وقال " أنا موافق على كل شيء إلا الطريق والمياه والكهرباء"، مما دفع الباحثين إلى السخرية، ومضى الرجل في البناء حتى انتهى منه، ثم مر على جميع الصحف المحلية فشكا لها من أنه أقام حياً كاملاً للتغلب على أزمة الإسكان، ولكن الدولة لا تريد الفراغ من استكمال المرافق العامة، فقامت الصحف بحملة هجومية على الحكومة من أجل هذا التقصير، وامتد الطريق ووصلت المياه والكهرباء، دون أن يدفع الرجل شيئاً.[٨٧]

[٨٧] الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، مرجع سابق، ص ص (٢٤ – ٢٥)

التخطيط لإدارة الأزمات التعليمية

التخطيط لإدارة الأزمات التعليمية

مقدمة

"يعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لابد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعادًا جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يومًا بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها".

ففي عصر يتسم بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، يجب أن يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة.

من ثم كان تقدم علم الإدارة الذي استحدث فروعًا معرفية جديدة، كإدارة الأزمة، والذي بموجبه أصبح الإنسان قادرًا على أن يتسبب في كوارث تفوق جسامتها الكوارث الطبيعية، وأصبح تأثير الكوارث التي من صنع البشر أوسع انتشارًا من الكوارث الطبيعية، فهي قد تؤثر على العالم كله بعكس الكوارث الطبيعية التي غالبًا ما تنحصر في مجتمع واحد. على أنه إذا كان من الممكن التنبؤ ببعض الأزمات والكوارث إلا أننا لازلنا عاجزين حتى الآن عن منع وقوعها، وكل ما يمكن أن نفعله هو الاستعداد لمواجهة هذه الأزمات والكوارث والتخفيف من حدتها.

ولذا كان تقدم "علم إدارة الأزمة كفرع من فروع الإدارة

العامة يستخدم للتعامل مع تلك الأزمات ويهتم بإدارة توازنات القوى ورصد حركتها واتجاهاتها. ومن ثم فهو أيضًا أحد علوم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت، وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية سواء كانت سياسية أو اقتصادية، أو عسكرية أو اجتماعية أو ثقافية، أو غيرها، وهو بذلك علم مستقل بذاته، وهو في الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه، لذا يمكن اعتبار علم إدارة الأزمات أحد العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من المتغيرات المتداخلة سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو القومي أو المحلي.

ويمكن استخدام أسلوب إدارة الأزمة في مجال التعليم، خاصة وأن جوانب الأزمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة، كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الإيجابية في تكوين المواطن، باعتبار أن بناء الإنسان هو الذي يدفع بالحياة على أرض الوطن من الجمود والرتابة إلى الحيوية والتحرر، ومن الاتباع والانصياع إلى التجديد والإبداع.

تجدر الإشارة إلى أن نظام التعليم يعاني من بعض المشكلات والتي تمثل في جوهرها أزمات ... فعلى المستوى القومي هناك :

- أزمة المباني المدرسية، من حيث مساحتها الصغيرة، وعدم وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة، وبرزت هذه الأزمة بصورة كبيرة بعد زلزال أكتوبر ١٩٩٢.

- وتشير الإحصاءات إلى أن عدد الأبنية التعليمية التي تأثرت بالزلزال بلغت ٩٥٠ مدرسة على مستوى الجمهورية، منها ٣٥٠ مدرسة لا تصلح مطلقًا، والباقي به تصدعات وشروخ مختلفة، مما تطلب الأمر تأجيل الدراسة بالجامعات والمدارس لمدة ثلاث أسابيع.
- تسمم تلاميذ العديد من المدارس في محافظات مختلفة، بسبب التغذية الفاسدة وتبادل الاتهامات بين مديريات التربية والتعليم ومديريات الصحة بالمحافظات التي حدثت بها تلك الحوادث.
- اقتحام بعض وسائل النقل العام لبعض المدارس وقتل الكثير من أطفالها بسبب عدم وجود أسوار تحمي المدرسة.
- اندلاع حرائق في بعض المدارس، أو تعرض المدرسة للسرقة وخاصة الامتحانات أو بعض الأجهزة والوسائل غالية الثمن.
- كما أن هناك بعض المشكلات السلوكية في المدارس، ومنها : انتشار التدخين وتعاطي المخدرات (البانجو – الحشيش) بين بعض التلاميذ، الغش في الامتحانات، الهروب من المدرسة والمنزل، محاولة الانتحار، الانحراف.

فضلاً عن ذلك فهناك العناد، والصراع بين التلاميذ، الشغب والبلطجة أثناء الدرس، تحدي السلطة، الاستخفاف بالدرس والمدرس، ومحاولة جذب الانتباه بطريقة غير لائقة، ومن شأن هذه المشكلات، إذا لم يتم التعامل معها بحكمة؛ أن تؤدي إلى أزمات مختلفة.

ولما كان التغلب على تلك المشكلات يتطلب – ضمن ما يتطلب – استخدام أساليب إدارية فعالة، فإنه يمكن استخدام مداخل إدارة الأزمة على اعتبار أن الأزمات أصبحت جزءًا لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأن وقوع الأزمات قد أصبحت من حقائق الحياة اليومية، وأصبح اسم كل أزمة يقترن بنوع خاص من أنواع الكوارث.

ولما كان من خصائص الأزمة "الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة؛ فإن الأزمة ينظر إليها من خلال منظور مستقبلي، باعتبار أن الخطر الحقيقي للأزمة لا ينصرف أو يتعلق بالماضي والحاضر فقط، ولكنه يتجه وبشدة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه الأزمة في المستقبل.

لذا فإن الأمر يتطلب تدريب العاملين في حقل التعليم على كيفية مواجهة الأزمات وتنمية الوعي لديهم بخصائص الأزمة وطبيعتها وتنمية المهارات التي يجب توافرها في القائمين على إدارة العملية التعليمية حتى يمكنهم التعامل مع الأزمات المختلفة بشكل فعال.

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة لدى الفرد أو المنظمة، ويطلق عليها البعض الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية.

وبتعبير آخر : تقوم الإدارة بافتعال الأزمات من لا شيء

كأسلوب إداري تستخدمه الإدارة للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة وفق برنامج زمني، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن ويحتاج هذا الأسلوب إلى مهارات خاصة ومعارف سلوكية معينة.

أسباب الأزمة

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الأزمة، بعضها يرجع إلى البيئة الداخلية للمنظمة، والبعض الآخر يرجع إلى البيئة الخارجية. من ثم فيمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسية وراء الأزمة في النقاط التالية :

١- الإهمال : تجاهل الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة إيذانًا بوقوعها وسوء تقدير الموقف بالنسبة لها.

٢- تعارض الأهداف وتعارض المصالح : عدم وضوح أهداف المؤسسة وتعارضها والرؤيا المختلفة وتعارض المصالح بين الأفراد العاملين بالمنظمة بعضهم البعض يعتبر من أهم أسباب حدوث الأزمة.

٣- الصراع الهدام : فالنزاع السلبي وعدم التعاون يؤدي بدوره للعديد من الأزمات.

٤- قلة الموارد المادية والبشرية : للتعامل مع الأحداث المفاجئة مما يؤدي إلى تفاقم ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة.

٥- اعتبارات خارجة عن قدرات الإنسان : ولا يمكن التحكم فيها أو إضعافها مثل الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها، والتحكم فيها.

٦- سوء الفهم والإدراك : يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمة والتي ترجع إما للمعلومات المبتورة أو التسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وإذا كان إدراك الأمور أيضًا غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش فإنه يؤدي إلى الانفصال بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري والقرارات التي يتخذها القائد والتي تؤدي إلى نتائج تكون بمثابة ضغط مولدًا لانفجار الأزمة.

٧- القيادة الإدارية العشوائية : فعدم ملائمة القادة لما يقومون به من مهام يؤدي لمجموعة من الأزمات.

٨- عدم المواجهة والصراحة : بسبب الخوف الوظيفي والذي يؤدي بدوره مجموعة من الأزمات.

٩- عدم الرقابة الدورية : وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات وعدم المراجعة الدورية بصفة مستمرة يؤدي إلى نشوء الأزمة.

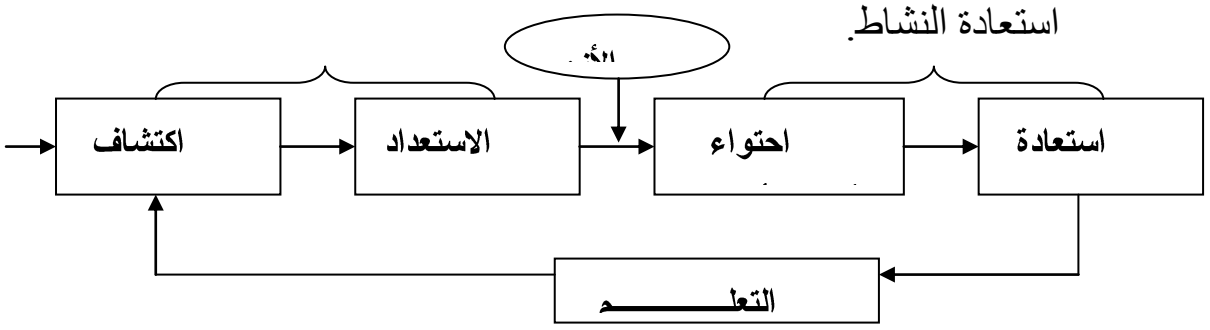
١٠- عدم الاهتمام بتكوين فريق لمواجهة الأزمات والتعامل معها والتنبؤ بها قبل وقوعها.

مراحل إدارة الأزمات :

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن

وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

ويوضح الشكل التالي مراحل الأزمة حيث يكون اكتشاف إشارات الإنذار و"الوقاية" أو "المنع" ما يطلق عليه الإدارة المبادرة للأزمة. وفي هذه المرحلة إذا ما قامت المنظمة بإنجاز أنشطة هاتين المرحلتين بنجاح فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات ويحصل "احتواء الأضرار أو الحد منها"، وأيضًا استعادة النشاط.



إدارة برد الفعل إدارة مبادرة

شكل (٢) مراحل إدارة الأزمة

أما طابع رد الفعل حيث يجري تنفيذ الأنشطة التي تشملها بعد أن تقع الأزمة، أما التعلم فإنه يشير إلى الإدارة الفعالة للأزمة والتي يندر القيام بها في المنظمة ويمكن أن يتم التعلم في غياب الأزمة أي بعد أن تنقضي أحداثها بوقت كاف أو عقب حدوث الأزمة.

ونتناول كل مرحلة بقدر مناسب من التفصيل

المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها لفترة طويلة سلسلة من

إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدًا أن تقع الأزمة ويشير الواقع في المؤسسات المستهدفة للأزمة غالبًا ما يحاول مديروها حجب إشارات الإنذار التي تنبئ بقرب وقوع الأزمات بل ويعاقبون من يؤكدون الأخبار السيئة وشعارهم في هذا أن كل الأخبار جيدة No News, Good News تمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة. وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة.

وعلى سبيل المثال فقد تكون رسائل الموبايل أو الكتابة على الحوائط في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيرًا عن غضب في صدور بعض العاملين أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقًا.

المرحلة الثانية :

وتقوم هذه المرحلة على أساس أن "الوقاية خير من العلاج" بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف في المنظمة ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمتابعة جميع الاحتمالات ويوضح المثال التالي العلاقات الوثيقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية.

فقد قرر المسئولون بمصلحة الدفاع المدني أن الحرائق، والسيول وانهيارات المباني القديمة تمثل أهم الكوارث التي

تتعرض لها مصر. وقد انعكس ذلك بالضرورة على خطط الاستعداد والوقاية بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختبار المعدات وما إلى ذلك. ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، ويفسر ذلك انخفاض كفاءة عمليات الإنقاذ التي جرت عقب زلزال ١٢ أكتوبر ١٩٩٢.

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار والحد منها

وتتطلب هذه المرحلة ضرورة إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنها منع الانتشار لتشمل الأجزاء التي لم تتأثر بعد في المنظمة وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمة على طبيعة الحدث الذي وقع.

المرحلة الرابعة : استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختيرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل. وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقًا فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تشتد الأزمة. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها :

محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقًا العناصر، والعمليات، والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيمًا بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر.

المرحلة الخامسة : التعلم

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي. إن التعلم يعد أمرًا حيويًا غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

أزمة التعليم في مصر

يرى كومبز في كتابه "أزمة التعليم في عالمنا المعاصر" أن العالم يمر بأزمة تعليمية منذ فترة بعيدة "الستينيات من القرن الماضي" بسبب مجموعة من التغيرات السريعة التي شهدتها دول العالم بعد الحرب العالمية الثانية ومنها ما يلي :

- الفيضان الطلابي بسبب الانفجار السكاني والأخذ بمبدأ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص دون الاهتمام بجودة التعليم.
- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم مما أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية.
- النقص الحادث في الموارد المالية مع زيادة الأسعار وانخفاض قيمة العملة مع تزايد الأعداد من الطلاب.
- عدم ملائمة المخرج التعليمي مع متطلبات المجتمع والتغيرات السريعة التي يشهدها سوق العمل.
- جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكي تتلاءم بين أطرافها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة.

أما في مصر فإن نظام التعليم يعاني الكثير من الأزمات

المختلفة والتي يمكن تصورها في الجدول التالي :

الأزمة	توصيفها
١- أزمة التعليم من حيث المباني المدرسية :	أكثر من نصف المدارس لا يصلح بكل المقاييس للحفاظ على الحد الأدنى للكرامة الإنسانية – كما أشارت وثيقة مبارك والتعليم – فآلاف المدارس ليس بها دورات مياه، وآلاف المدارس آيلة للسقوط، وآلاف المدارس دون نوافذ وأبواب، وآلاف المدارس تحتاج إلى معامل ومكتبات وأسوار، وأماكن لممارسة الأنشطة المختلفة.
٢- أزمة التعليم من حيث طرائق التدريس :	أساليب التدريس المتبعة في المدرسة لا تزال تقوم على أساليب الحفظ والتسميع والترديد الآلي من قبل الطلاب.
٣- أزمة التعليم من حيث أحوال المعلم :	– إهمال المعلم وأوضاعه المادية السيئة وتعايش المجتمع مع ذلك. – ضعف مستوى المعلمين وعدم إتقانهم للمهارات الأساسية. – التدريب ومشكلاته العديدة. – تعيين غير التربويين وغير المتخصصين في وظائف التدريس.

٤- أزمة التعليم من حيث غلبة الجانب النظري :	إن المناهج والمقررات التعليمية مناهج نظرية أكثر منها عملية تطبيقية ومقررات تقليدية كلاسيكية تفتقر إلى الحداثة فيشعر المعلمين والدارسين معها بالاغتراب والملل والضجر وعدم التشويق.
٥- أزمة التعليم من حيث المناهج :	– المناهج عقيمة ومنفصلة عن واقع المشكلات التي يعاني منها المجتمع وحشو المناهج الدراسية بالمعلومات بما لا يفيد، كما أن المناهج لا تساعد على تنمية المهارات والقدرات المطلوبة في سوق العمل. – جمود المقررات الدراسية واعتمادها على الحفظ والتلقين الأمر الذي ينعكس على المتعلم ويؤدي إلى سلبيته.
٦- أزمة التعلمي من حيث التمويل :	محدودية الموارد المتاحة من موازنة الحكومة وعدم كفايتها لتقديم خدمات تعليمية تواكب التطورات العالمية في العملية التعليمية وترجع أسباب أزمة الموارد المالية إلى : – الانفجار في أعداد الطلاب. – ارتفاع تكلفة الطلاب. – ارتفاع نسبة الهدر في التعليم. – التركيز على التمويل الحكومي فقط.

٧- أزمة التعليم من حيث الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص :	- عدم تحقيق الاستيعاب الكامل وتحميل الفصول الدراسية فوق طاقة استيعابها بمعدلات كبيرة وصلت في بعض الأحيان إلى حوالي مائة تلميذ. - تعدد الفترات. - عدم التكافؤ بين التعليم في الريف والحضر والتعليم الفني والتعليم النظري والمدارس الخاصة والمدارس الرسمية.
٨- أزمة التعليم من حيث النشاط المدرسي :	- عدم الإيمان الحقيقي بقيمة النشاط وأهميته في العملية التعليمية. - عدم توفير الإمكانات المناسبة لممارسة الأنشطة. - عدم توفر الوقت والمكان لدى الطلاب لممارسة النشاط. - عدم توفر المدرس الكفء لتأدية وممارسة النشاط. - معارضة بعض أولياء الأمور لممارسة أبنائهم للنشاط المدرسي. - عدم التعاون وتفاوت وجهات النظر تجاه ممارسة النشاط.
٩- أزمة التعليم	إن العملية التعليمية في مدارسنا ومعاهدنا

من حيث الكتاب المدرسي :	عملية حرفية تعتمد على الكتاب المقرر فقط وتفشي ظاهرة الكتب الخارجية التي كانت من أهم أسباب عدم تطوير الكتب الدراسية وابتعادها عن مسايرة الأساليب الحديثة في الطباعة وجمود المحتوى وترويج بعض الفئات المستفيدة من الدروس الخصوصية كما تعتمد على الامتحانات المثالية كمقاييس لحفظ الطلاب للمادة التعليمية للتحصيل الأكاديمي.
١٠- أزمة التعليم من حيث التقويم :	نظم التقويم لا تزال تقليدية تعتمد على الاختبارات في نهاية العام التي لا تقيس قدرة الطالب على التفكير أو الابتكار وتؤدي إلى انخفاض مستوى التحصيل وتؤثر على فشلهم في تأدية واجباتهم الوظيفية مستقبلاً.
١١- أزمة التعليم من حيث غلبة الكم والكيف :	التوسع الكمي في التعليم على حساب التوسع الكيفي فالعملية التعليمية في مدارسنا تسير بدون تخطيط حقيقي.
١٢- أزمة التعليم من حيث الفلسفة :	إن العملية التعليمية في مدارسنا تفتقر إلى الأهداف التنموية والفلسفة الواضحة والسياسة التعليمية الرشيدة التي يمكن للمعلم والمتعلم الاسترشاد بها في عملهم.
١٣- التعليم	نتيجة منطقية لضعف ثقة الأسرة أو افتقادها

من حيث أزمة الدروس الخصوصية :	الثقة في المدرسة وفيما تقدمه من تعليم لأبنائها حيث اتجهت الأسرة إلى السوق السوداء في التعليم والمتمثل في الدروس الخصوصية فهي تجارة رائجة جدًا في مصر يتراوح حجمها تقريبًا كما صرح وزير التربية والتعليم الأسبق بـ ١٢,٦ مليار جنيه، فهي أزمة لا تهدد فقط العملية التعليمية بل تهدد المجتمع.
١٤- أزمة التعليم من حيث الإدارة :	إدارة المدرسة لا تزل إدارة بوليسية تعتمد على أساليب السلطة الفوقية بدلاً من الاعتماد على أنماط الإدارة الحديثة والقيادة التربوية الواعية والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة. هذا فضلاً عن القيود الإدارية والتسلط البيروقراطي الموجودة في المدارس المصرية.

أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات :

لا شك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات. فالتخطيط يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة وأن يتلافى عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة، كما يتيح لفريق إدارة الأزمات القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في حالة فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة، ويجب أن يتم التخطيط في ظل أهداف واستراتيجيات وأولويات واضحة.

والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومن سيتولى مسئولية التنفيذ، ومتى وأين سيتم التنفيذ، وعلى القائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وأن تكون في حدود الإمكانات المتوافرة حتى تكون الخطة ممكنة وواقعية، ولا شك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة للأزمات إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات.

والتخطيط للأزمة ضروري للمنظمات الناجحة وغير الناجحة على حد سواء، فالغرض من التخطيط للأزمة هو زيادة الكفاءة الإدارية وتحقيق أحسن النتائج في ظل بيئة متغيرة، فالأزمة يمكن أن تعرقل تقدم المنظمة لتحقيق أهدافها، إن خطة الطوارئ ببساطة هي عملية افتراض المواقف ووضع بدائل السيناريوهات لمواجهة تلك المواقف الطارئة والتي تمثل تهديدًا للمنظمة.

ويمثل الوقت عنصرًا هامًا عند حدوث أزمة ولذلك فإن التخطيط للأزمة في مرحلة مبكرة يتيح السرعة في التعامل مع الأزمة، ولا شك أن استثمار الوقت والتعامل معه بحرص يمثل عاملاً مهمًا في نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمات.

إن الطبيعة الملحة للأحداث في الأزمة تتطلب سرعة اتخاذ القرارات ولقد أوضح Booth, 1990 أن عدم قدرة المنظمة في التعامل السريع مع الأحداث يعتبر نقصًا أو عيبًا في التخطيط الاستراتيجي، وأسماه رد الفعل المتأخر delayed reaction والذي أوضح أنه ينتج عن رفض المنظمة للاستثمار في مجال التخطيط لإدارة الأزمة، وأن أفضل ما يمكن عمله هنا هو تقليل آثار الأزمة، وأن من اللازم على المنظمة أن تتعرف على قدراتها وإمكانياتها قبل أن تبدأ في التخطيط لمواجهة الأزمات.

والهدف من تطوير خطة استراتيجية للأزمات هو :

١- توفير مقاييس للحماية وتقليل احتمال حدوث الأزمة أو الكارثة.

٢- إعطاء رد فعل تنظيمي مناسب في حالة حدوث الأزمة أو الكارثة.

٣- ضمان استمرار الأعمال خلال فترة استعادة النشاط.

وتعتمد عملية التخطيط على تحديد المخاطر والأزمات المحتملة، ولا شك أن تلك المخاطر والأزمات في تغير مستمر تبعًا للتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية مما قد يضيف أو ينقص من تلك المخاطر والأزمات من فترة لأخرى، أو يغير في أولوياتها وأهميته، وهذا كله يتطلب مراجعة وتقييمًا مستمرًا، وضرورة توافر عنصر المرونة في التخطيط وقابليته للتغير المستمر.

التخطيط للطوارئ قد يكون لمواضيع داخلية أو خارجية وعادة تكون العوامل الخارجية أصعب في التحكم وأقل قابلية للتنبؤ والتوقع من العوامل الداخلية، ومعظم التخطيط للطوارئ، يختص بالعوامل الخارجية مثل التذبذب في الأسواق، والتدخلات الحكومية، والأحداث العالمية المؤثرة على الشركة.

بعض المنظمات تكون معرضة للأزمات بسبب نوع الأعمال التي تزاولها أو طبيعة البيئة التي تعمل فيها، وهنا يجب على الإدارة أن تكون يقظة وحذرة لحوادث معينة يمكن أن تتعرض فيها المنظمة للخطر.

وعادة يتفرع عن الأزمة أزمات أخرى، فالمناخ المصاحب للأزمة يكون مجالاً خصبًا لظهور وتوليد أزمات أخرى، ويجب أن نضع دائمًا أمام أعيننا هذا الاحتمال ونعد له حتى لا نفاجأ ليس بالأزمة الأساسية ولكن بتفريعاتها ومساراتها غير المتوقعة.

ويجب أن توضع الخطة بحيث تناسب الموارد والإمكانيات المتاحة وإلا تأثرت قدرة المنظمة عند التنفيذ ومواجهة الأزمة الفعلية.

ومن اللازم التدريب على أساليب إدارة الأزمات لأنها شيء مختلف عند التطبيق ولا شك أن المنظمات التي مرت بأزمات تكون أكثر قدرة على إدارة تلك الأزمات عند حدوثها مرة أخرى.

ويجب العمل على تحقيق المواءمة والانسجام بين أفراد فريق إدارة الأزمات وهذا لن يتحقق إلا بالتدريب وتقييم تصرفات الأفراد عند محاكاة الأزمات ووضعهم تحت ضغوط شبيهة بضغوط الأزمة، وبعد التدريب من اللازم تحديد الإيجابيات والسلبيات لمختلف الأدوار والقائمين بها.

إن تبني المنظمة لخطط واستعدادات مسبقة للأزمات يقلل من احتمالات المشاكل التي قد تحدث، وعلى الرغم من ذلك هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تظهر وتشمل :

- نقص الخبرة السابقة للتعامل مع الأزمات.
- نقص في فاعلية عملية التخطيط.

ويرى Cohn أهمية إدارة مرحلة ما قبل الأزمة، عن طريق وضع خطط قبل حدوث الأزمة بوقت طويل، ووضع أسس للعلاقة السليمة مع الرأي العام والإعلام لضمان المساندة أثناء الأوقات الحرجة، ويجب أن تركز خطة إدارة الأزمة على خمسة مبادئ :

١- مسئولية المنظمة.
٢- مساندة الرأي العام.
٣- القيادة.
٤- الاتصالات.
٥- مساندة العاملين.

إن إدارة الأزمات يمكن أن يكون لها جانب إيجابي إذا قامت المؤسسة بالتخطيط بصورة سليمة فكل منظمة يجب أن تتوافر لها خطة موضوعة لإدارة الأزمة، ويعتبر التخطيط الواسع أفضل من التخطيط الضيق لأنه يغطي مجالاً أكبر، ويجب أن تتعامل الخطة مع أزمات مثل الحوادث الصناعية – المشاكل مع النقابات – الأعمال الإرهابية – هجوم من وسائل الإعلام.

ويتشابه التخطيط للأزمات مع التخطيط للكوارث فيما يلي :

١- يجب أن يتم تحديد وتوفير المعدات اللازمة.

٢- إنشاء شبكات للاتصالات.

٣- وجود تسهيلات احتياطية.

٤- توفير ترتيبات للتعامل مع خدمات الطوارئ.

٥- تحديد طرق جمع المعلومات بسرعة.

ويذكر Roger Meares وهو خبير استشاري في إدارة الأزمات أن إدارة الأزمات يجب أن تتضمن :

١- تقييم الأخطار الموجودة والتي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

٢- تطبيق نوع من إدارة الأزمات بالمبادرة والذي يتمثل في وضع خطط للطوارئ.

٣- تطبيق نوع من إدارة الأزمات برد الفعل والذي يتمثل في تطبيق الخطط السابق وضعها من أجل احتواء الضرر الذي حدث بسبب الأزمة، وذلك عندما تفشل الإجراءات الوقائية في منع الأزمة من الحدوث.

٤- ضرورة مشاركة المديرين وأهمية دور القيادة.

أهداف عملية التخطيط لمواجهة الأزمات :

تهدف عملية التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة إلى تحقيق ما يلي :

١- تجنب عنصر المفاجأة المصاحب للأزمة، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب.

الوقت المناسب = زمن تداول المعلومة + زمن تحليل ودراسة المعلومة + وقت اتخاذ القرار + الوقت اللازم لاتخاذ إجراء مضاد.

٢- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمنظمة.

٣- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق توفير الوقت اللازم لاتخاذ قرار التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة، فلا شك أن وجود دراسات مسبقة للأزمات يقلل من الوقت اللازم لإدارتها لتوافر البدائل المتاحة والتي تم تقييمها مسبقًا، مما يسهل على متخذ القرار عملية اختيار بديل من البدائل.

٤- محاولة القضاء على قدر كبير من العشوائية والتخبط وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.

٥- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

٦- القدرة على التعامل مع الأزمة "بالمبادرة" وليست "برد الفعل".

وتتضمن عملية التخطيط لمواجهة الأزمات ما يلي :

١- وضع تصور للمخاطر والأزمات التي يمكن أن تحدث نتيجة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

٢- تصنيف وتحليل وتقييم المخاطر والأزمات المحتملة تبعًا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المنظمة لمواجهة الأزمة.

٣- تحديد أكثر الأزمات احتمالاً وخطورة، ووضع أولويات لمواجهة تلك الأزمات فيما يعرف بسلة الأزمات Crisis Portfolio والتحضير لمنعها أو الاستعداد لمواجهتها، والتخطيط لاستعادة النشاط بعد انتهائها.

٤- إعادة التقييم بصفة مستمرة ومنتظمة لتلك المخاطر والأزمات.

٥- تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة.

٦- تحديد المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات.

٧- تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات.

٨- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.

٩- تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.

١٠-تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.

١١-تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.

١٢-ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

١٣-ضمان استمرار الأعمال والأنشطة في المنظمة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقي الأنشطة في المنظمة.

١٤-وضع سيناريوهات للأزمة "أسوأ وأفضل سيناريو" حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسئوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.

١٥-التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الأقسام الوظيفية الأخرى بالمنظمة.

١٦-التدريب على الخطة الموضوعة وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.

مسئولية التخطيط لمواجهة الأزمات :

تقع مسئولية التخطيط لمواجهة الأزمات على عاتق فريق إدارة الأزمات، وأعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، ويوضع التخطيط في ضوء أهداف المنظمة من عملية إدارة الأزمة وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية للمنظمة وفي ضوء الافتراضات الأساسية لخطط الطوارئ.

"ومن الأمور الهامة جدًا في التخطيط للطوارئ أن يتم ملاحظة ومراقبة الافتراضات التي وضعت على أساسها الخطة، والافتراض هو توقع لأحداث مستقبلية هامة ليس للشركة قدرة على التحكم فيها ولكن يمكن أن يكون لها تأثير واضح على مستقبل الشركة".

الاعتبارات التي يبنى عليها التخطيط للأزمات :

يمكن تلخيص تلك الاعتبارات فيما يلي :

١- الأهداف التنظيمية والسياسية العامة للمنظمة واستراتيجياتها ومجموعة القيم والمبادئ التنظيمية السائدة، والمعايير الخاصة بالمنظمة.

٢- الموارد والإمكانيات المتاحة سواء الداخلية أو الخارجية الممكن الاستعانة بها.

٣- مدى توافر الخبرات اللازمة في مجال إدارة الأزمات.

٤- الوقت المتاح للتعامل مع الأزمات.

٥- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

٦- مدى قوة وتأثير الأطراف المعنية بالأزمة.

العوامل التي يمكن أن تحد من كفاءة التخطيط للأزمات :

١- نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة، وتوقع مساراتها المختلفة.

٢- سوء معالجة وتحليل البيانات وعدم فهم أو التفسير الخاطئ لإشارات الإنذار، مما يعطي مؤشرًا أو إنذارًا خاطئًا، ويترتب عليه سوء تناول الأزمة أو حدوث أزمة أخرى.

٣- الفشل في التكوين السليم لفريق إدارة الأزمات والذي يتضح فيما يلي :

- كبر حجم الفريق أو صغره، بما يزيد من التباين الشديد في الآراء في الحالة الأولى ونقصها الشديد في الحالة الثانية.
- عدم التناسق وعدم سيادة روح الفريق بين أعضاء وحدة أو فريق إدارة الأزمات.

٤- عدم تنفيذ خطة أو خطط الطوارئ التي تم وضعها بطريقة سليمة.

٥- التراخي في تنفيذ خطط الطوارئ.

٦- اتخاذ الأزمة لمسارات مفاجئة غير متوقعة أثناء وضع الخطة.

٧- حدوث تغيرات في الأسس والافتراضات التي بنى عليها التخطيط.

٨- عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة.

٩- غموض وعدم وضوح بعض القرارات مما يسبب إرباكًا وتخبطًا أثناء التنفيذ.

١٠-عدم مرونة الخطة لإمكانية إحداث تغييرات لمواجهة المسارات الجديدة غير المتوقعة التي يمكن أن تسلكها الأزمة.

وتعتبر خطة إدارة الأزمة نتاج عملية التخطيط وهدفه الأساسي، والتي تعتبر وثيقة تهدف في جوهرها إلى محاولة منع الأزمة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية أو على الأقل التحضير للتعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمة في حالة الفشل في منعها، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية واستعادة النشاط في أقل وقت ممكن وبأقل خسائر ممكنة للمنظمة.

وخطط إدارة الأزمة قد تكون تفصيلية توضح ماذا يجب عمله لكل فرد، وقد تكون وثائق توضح بصورة عامة مجالات المسئولية وأي تغييرات يجب إجراؤها في الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية في حالة حدوث الأزمة.

أهداف خطة الطوارئ :

يمكن توضيح تلك الأهداف فيما يلي :

- منع الكوارث أو الأزمات من الحدوث.
- احتواء الضرر في حالة الحدوث.

- إعطاء رد فعل منظم للحادث أو الكارثة.
- تقليل الفوضى التي تصاحب حدوث الأزمات.
- إعطاء طرق بديلة لتنفيذ طلبات العملاء واستمرار النشاط.
- منع الخسارة الممكنة الحدوث في النصيب السوقي.
- التأكيد من أن الشركة والجهات الخارجية المسئولة تعمل معًا، وعلى معرفة بالخطر المحتمل، وبذلك يمكن القضاء على مشكلة عدم التعامل بصورة متكاملة.
- التأكيد على أهمية إعلام جميع الأطراف المحتمل تأثرها بأي حادث بطبيعة هذا الحادث وكذلك كيفية حمايتهم لأنفسهم.

وتهتم الخطة بتوضيح ما يلي :

- نموذج الإنذار والتعلم.
- التأكيد على قضايا استمرار العمل.
- التركيز على كيفية استمرار الأعمال واستعادة النشاط.
- تتضمن عمليات حل الصراع.
- التأكيد على أن الأقسام الوظيفية لها دور هام في الخطة.
- تجنب التفاصيل غير الضرورية.

وخطة الطوارئ تغطي أربع فترات زمنية :

١- الفترة الطبيعية السابقة لحدوث الأزمة.

٢- الساعات اللاحقة مباشرة للأزمة والتي تحتاج رد فعل أو مواجهة حالة الطوارئ.

٣- الفترة المؤقتة التي يتم فيها استخدام بديل لمساندة الوظائف الأساسية.

٤- فترة إعادة البناء والعودة للعمليات الطبيعية.

خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة :

- كل خطة قائمة بذاتها، وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمة.
- توضح الخطة الأولويات وتضم قائمة بالقضايا التي تحتاج عناية خاصة بعد الأزمة.
- تحدد السلطات والمسئوليات لكل فرد في المنظمة.
- الخطة يجب أن تكون عملية ويمكن تنفيذها بكفاءة.
- يجب أن تكون الخطة مفهومة وبسيطة وتوضع لتناسب جميع المستويات في المنظمة.
- يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوي على مادة كافية، ولكن في نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئًا عند التنفيذ.
- يجب أن ترضي جميع الأفراد المتأثرين بها.
- يجب أن تراجع الخطة بصفة مستمرة.
- يجب أن تختبر الخطة ويتم التأكد من أن الجميع قد فهم دوره فيها.
- أن تكون الخطة مرنة، ويمكن تحديثها وتعديلها عند تغير الظروف وتحتوي على مرشدات عامة وليست تفصيلية تناسب حالة واحدة محددة من حالات الأزمات.

ولكن يجب ملاحظة أن التخطيط لمواجهة الأزمة لا يمكن أن يحل أو يساهم في حل كل موقف محتمل وكذلك لا يعفي الإدارة من مسئولياتها في حل الأزمة، وبعبارة أخرى الخطة ليست دواء لكل داء، ولكنها مجرد أداة لا تزال تحتاج إدارة جيدة وتنفيذ سليم.

مكونات خطة إدارة الأزمة :

ولتوضيح خطة إدارة الأزمات كنموذج يمكن الاستهداء به في كتابة خطط إدارة الأزمات، يجب ملاحظة أن الخطة تتكون من :

أولاً : المقدمة.

ثانيًا : إقرار الاستلام.

ثالثًا : فريق الأزمات.

رابعًا : قائمة الاتصالات.

خامسًا : تقييم المخاطر المحتملة.

سادسًا : التوثيق.

سابعًا : المعلومات السرية.

ثامنًا : خطوات تنفيذية.

تاسعًا : الاتصالات الثانوية.

عاشرًا : العلاقات مع وسائل الإعلام.

الحادي عشر : الاعتبارات المالية والقانونية.

الثاني عشر : التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات.

الثالث عشر : طرق التقييم.

التخطيط لمواجهة الأزمات على مستوى المدرسة :

تعتبر عملية التخطيط وإعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة والمبادأة وليس بأسلوب رد الفعل.

"والتخطيط هو جهد إداري يعني بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد الموارد التي يجب أن نعتمد عليها، وكيفية استخدامها، وتحديد متى وأين يتم ذلك. فضلاً عن تحديد المسئول عن التنفيذ".

ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

وتمثل الحلول المقترحة صورًا عقلية للأفكار التي تخدم الموقف الحالي نحو التحرك إلى الهدف المطلوب.

وإذا كانت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها، فإنه من الضروري إتباع الأساليب العلمية والتي يمكن أن تسير وفق الخطوات الآتية :

الخطوة الأولى : الدراسة الميدانية لأبعاد الأزمة :

والهدف من ذلك هو :

تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وأسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف، وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة.

وتتوقف طريقة الدراسة الميدانية والوصول للنتائج على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، ففي الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية، وكذلك الأزمات الناتجة عن العنصر البشري في

بعض الأحيان لا يكون هناك متسع من الوقت للتأني في دراسة أبعاد الأزمة ولكنها تستهلك بضع دقائق حتى بداية التنفيذ.

ولكن من المؤكد أن يتم إعطاء العناية الكافية لتحديد أبعاد الأزمة من خلال الدراسة والتشاور مع المتخصصين المتواجدين في بداية أو أثناء الأزمة، وعدم الاندفاع في المواجهة دون الوقوف على الأبعاد وتحديد نقطة البداية الصحيحة.

وإذا كانت الطبيعة الملحة لأحداث الأزمة تتطلب سرعة اتخاذ القرارات فإن هناك بعض الأزمات التي تتيح بعض الوقت للدراسة المتأنية للأبعاد والمدى وتحديد نقطة البداية الموجهة والعلاج وذلك مثل الأزمات الإدارية أو المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في بعض الأحيان، ومثل هذه الأزمات لا يمكن التسرع في مواجهتها نظرًا لتعقدها وتشابكها، وعدم سهولة الكشف عن العوامل والمدى الذي وصلت إليه.

"إن مراعاة عنصر الوقت يجنبنا عنصر المفاجأة المصاحب عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب.

الوقت المناسب = زمن تداول المعلومة + زمن تحليل ودراسة المعلومة + زمن اتخاذ القرار + الوقت اللازم لاتخاذ إجراء مضاد".

الخطوة الثانية : الدراسة التحليلية للأزمة :

يتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى اليقين : عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف، لتوضيح عناصر الأزمة، ومم تتركب، وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى لنا إدراكها بشكل منتظم بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف

وكيفية معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم".

وتساعدنا عملية التحليل في إمكانية التمييز بين الظواهر والأسباب، والتأكد من المسببات، ودور العنصر البشري أو العنصر المادي في وجود الأزمة، كذلك يمكن "تحديد عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف، وتحديد المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة مع توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها، وتحديد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها".

بعد ذلك يمكن استخدام النماذج الرياضية عن طريق تحويل المعلومات إلى بيانات كمية يمكن استخراج المؤشرات من خلالها بالاستعانة بالكمبيوتر.

الخطوة الثالثة : المواجهة والتعامل مع الأزمة :

"وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولاً بأول".

وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، مناطق الغليان، باعتبارها جميعًا "مناطق ساخنة".

وعند رسم السيناريوهات ووضع خطط المواجهة، يمكن التحرك في الاتجاهات التالية :

[١] الاستعداد للمواجهة :

وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات التالية :

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط أو ذات صلة بمنطقة ومجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقًا لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.
- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها.
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة الموجودين في مجال الأزمة.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة.
- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه، من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج المجال.

[٢] مواجهة الأزمة والتعامل معها :

تأتي هذه الخطوة كمحصلة للخطوات السابقة، وفيها يتم التخلص من قدر كبير من العشوائية والتخبط والانفعال لحظة الأزمة فضلاً عن التعامل مع الأزمة بالمبادرة وليس برد الفعل.

وتهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة إلى :

وقف تدهور الموقف، وتقليل الخسائر، والسيطرة على الموقف، وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، وتطوير الأداء العملي بصورة أفضل

مما سبق، واستخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.

فضلاً عن ذلك فإن هذه المرحلة تهدف أيضًا إلى :

"تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة، تحديد المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات، تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها، تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها، تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة المواجهة، تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية، ضمان استمرار الأعمال والأنشطة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقي الأنشطة في المنظمة، ووضع سيناريوهات للأزمة "أسوأ وأفضل سيناريو" حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسئوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة، والتدريب على الخطة الموضوعة وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة".

ويتفق المهتمون بدراسة الأزمة في المدرسة على أنه كي ينجح التخطيط لمواجهتها فإنه يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

مشاركة الإدارة والمعلمين :

يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم بنجاح هؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. ومع ذلك يجب أن نتذكر أن الأفراد الذين يشاركون في إدارة الأزمة ليسوا مجرد أشياء يمكن استبدالها بغيرها ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارها للعمل المناسب لها، وإذا لم تتم قيادتهم بطريقة سليمة سوف يتعثر العمل، ونقطة

الارتكاز بين مشاركتهم وعزوفهم عن المشاركة هي نوعية وأسلوب القيادة المتبع معهم.

وكي تنجح القيادة في حشد قوى المعلمين والإداريين في التغلب على الأزمة فإنه يجب "العمل على تفجير طاقاتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة باعتبار أن الطاقات الكامنة هي خط الدفاع الثاني والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة على الأزمة. وهذا يتطلب ما يلي :

- مساعدتهم أن يدركوا مغزى الهدف الذي نسعى لتحقيقه.
- أن يتفهم كل فرد دوره ويخطط وقته طبقًا لإمكاناته.
- دعوة المشاركين في المواجهة للتحرر من القيود السابقة واستخدام ما لديهم من ابتكارات وإبداعات.
- جعلهم يشعرون بالمسئولية المشتركة.

والمشاركة والتعاون يعني اتحاد تفكير وإبداع الجميع من أجل مضاعفة طاقات الأفراد للسيطرة على الأزمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يرى أن المشاركة تعد غاية في حد ذاتها، ويراها آخرون على أنها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى ومنها مواجهة بعض الأزمات. وقد تناول سيف الإسلام مطر بعض دواعي المشاركة ومنها ما يلي :

- الإحساس بالارتباط والتطابق مع أهداف المنظمة.
- الإحساس بالولاء والعاطفة تجاه تلك المنظمة كمكان يقضي فيه الفرد وقته وعمله.
- ضمان نجاح تنفيذ الخطط الموضوعية.
- فتح قنوات الاتصال بالبيئة الخارجية.

- الإبداع والابتكار لدى المعلمين من خلال المواقف وتبادل الأفكار والمناقشات والحوار والمناظرات.
- توخي الهدف : فيجب أن يكون الهدف واضحًا أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة يجعل بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب.
- الاحتفاظ بحرية الحركة : تعد بمثابة الروح من جسد الكيان الإداري فإذا ما وضعت قيودًا ومحددات عليه، أبطأت حرية حركته وقضى على الكيان الإداري ثم تدميره.
- الحشد : ويقصد به جميع القوى المناط بها معالجة الأزمة في المكان والزمان المناسبين لتأمين تنفيذ عملية مواجهتها، والقضاء على أسبابها وعناصرها ونتائجها.
- التعاون : حيث إن الكيان الإداري وحده قد لا يكون قادرًا على التعامل مع الأزمة التي تعترضه والتي جاءت له فجأة وأحدثت له حجم خسائر غير محدودة، وفي الوقت ذاته هناك ضغط يكون مكثفًا لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة لدفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدان الأزمة والوقوف بنفسه في ميدانها، وعليه أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعده للتغلب عليها".
- التفوق في السيطرة على الأحداث : ولن يتأتى ذلك إلا بالمعرفة الكاملة والتفصيلية عن الأزمة وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى الحضور الفعال للمتابعة المستمرة لأحداث الأزمة.

"فضلاً عن ذلك فلابد من وجود إدارة فعالة تكون قادرة على الإدراك والتحكم، فالإدراك يبنى على استيفاء المعلومات كتحديد حجم

المشكلة أو الخطر، واكتشاف البدائل للمواجهة، وتقييم الموقف عند نهاية الأزمة لتحديد قدر النجاح الذي تحقق، أما جانب التحكم فيتصل بتصميم وتنفيذ التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف حدة الخطر وما يترتب على ذلك من آثار".

ومما لا شك فيه أن جدوى وفاعلية التخطيط لمواجهة الأزمات التربوية يبنى على مصداقية الدراسات والمعلومات العلمية المتصلة باحتمالاتها المتوقعة، وذلك وفق إطار زمني محدد، ودوافع محتملة مع بيان التوقعات عن خصائص الأزمة وقوتها وآثارها، وفي إطار هذه المعلومات والمؤشرات التي تحقق الدرجة المطلوبة من الإدراك لماهية وأبعاد الأزمات المحتملة يمكن وضع التخطيط السليم الذي يعمل على درء الأخطار أو على الأقل التخفيف منها. ومن ثم يمكن النظر لمفهوم عملية التخطيط لمواجهة الأزمة التربوية في الإطار التالي :

١- عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم بشكل "مبتكر ومتوقع" بقدر الإمكان للأزمة.

٢- تتطلب تحديد الأهداف العامة والمبادئ والاعتبارات اللازمة للتعامل مع الأزمات حتى يمكن وضع الاستراتيجية المناسبة واتخاذ القرار السليم للمواجهة.

٣- تستهدف المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمة المحتملة والتحضير لمواجهتها في حالة حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها.

٤- تشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة لمواجهة الأزمات، وبصرف النظر عن نوعيتها، فإنه يمكن تطبيق أسس علمية للتخطيط على أي نوع من الأزمات التربوية والتعليمية.

٥- لا يوجد أي ضمان بأن الخطة الموضوعة لمواجهة أي أزمة ستحقق نجاحًا كاملاً، إلا أن أي أسلوب غير مخطط أو ارتجالي بديل يمكن أن يعقد من الأزمة أو يفشل في مواجهتها.

القدرات والمهارات التي يجب توافرها في مدير المدرسة عند الأزمات :

مما لا شك فيه أن الأزمات لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بمحددات الظروف العادية والتي ربما كانت سببًا في إفراز الأزمة، ولكنها تحتاج إلى التجرد من القيود التي تعيق الحركة والسلاسل المتمثلة في النظم الجامدة والانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على تطور الأزمة.

وإدارة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة كان من الصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة؛ لذلك يرى ليتل جون Little John أن مدير الأزمة يجب أن يتسم بالخصائص التالية :

القدرة على تبني وتدعيم فلسفة إدارة فريق الأزمة، والقدرة على التفويض والرغبة فيه، والقدرة القوية على الاتصال الفعال رأسيًا وأفقيًا، واحترام الوقت والاستفادة بكل جزء منه، القدرة على الحكم العقلاني على الأمور، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

"كما أن الإدارة الناجحة للأزمة تتطلب فهمًا للعوامل السيكولوجية المؤثرة فيها، ويتعين على كل عضو في فريق الأزمة أن يفهم غريزيًا الجانب الآخر من النزاع، بالنسبة إلى (طالب) خائف، أو معلم أو موظف قلق، أو جماعة ضغط متعصبة".

تجدر الإشارة أن نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية، فمدير الأزمة برغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات – وهو يشعر بالحرارة المتزايدة والمتصاعدة عليه – يجب أن يبدو هادئًا ويفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهرب منها، أي عليه أن يتحمل التوتر ويقاوم التشتت ويتحكم في انفعالاته.

فالأزمة أقرب شبهًا إلى رياضة الفريق منها إلى إجراء موحد، فعندما نريد أداءًا طيبًا من الفريق، فإننا لا نعطيهم كتيبًا تفصيليًا ونقول لهم أن يدرسوه ونتوقع منهم أن يستجيبوا لكل احتمال.

ويؤكد هلال أن أهم ما يجب أن يقوم به مدير الأزمة هو ألا يطلب من (المعلمين والموظفين) أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.

بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الخصائص التي يجب توافرها في مدير الأزمة منها : سمات شخصية : مثل الشجاعة والقدرة على التكيف والموهبة والمثابرة.

قدرات ومهارات عقلية : مثل الانتباه والتفكير الإبداعي الناقد، والاستفادة من الخبرة السابقة، والقدرة على التركيز والتخيل والطلاقة.

خصائص انفعالية : مثل البرود الانفعالي، والقدرة على تحمل التوتر ومقاومة التشتت والتحكم في الانفعالات، وحشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.

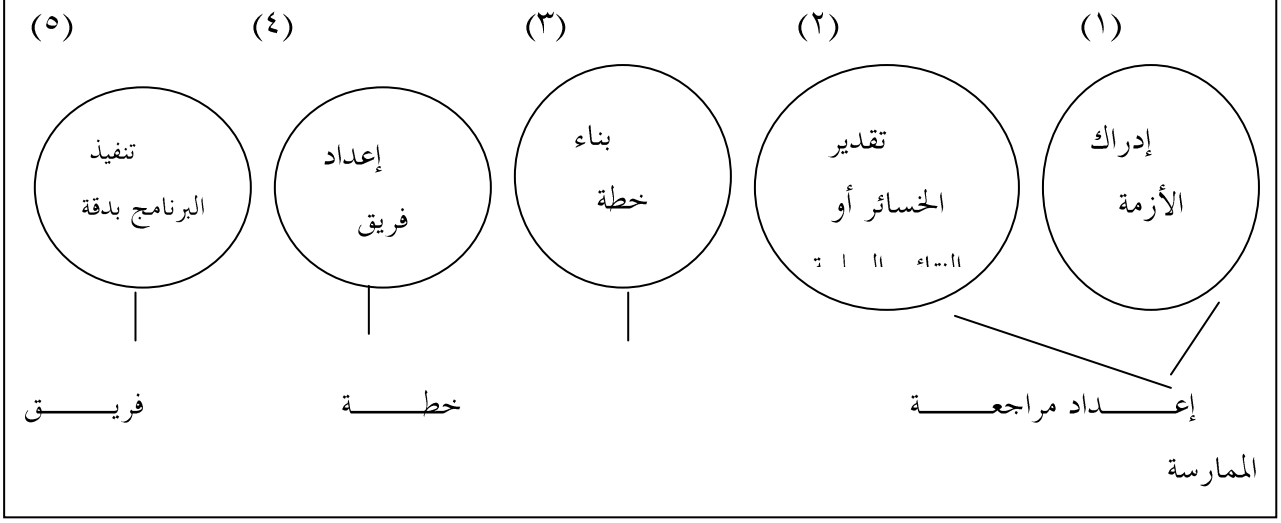
فضلاً عن ذلك فيجب أن يتوافر في مدير الأزمة القدرة على التخطيط والتنظيم، والإصغاء الجيد، والقدرة على جذب العناصر المدعمة وتطويعها لتحسين موقف المدرسة في مواجهة الأزمة،

والمهارة في التفاوض.

تنمية برنامج لإدارة الأزمة

إن تنمية أو إعداد برنامج لإدارة الأزمة يجب أن ينطوي على خمسة عناصر رئيسية يمكن توضيحها باختصار على النحو الآتي :

شكل يوضح عناصر برنامج إدارة الأزمة



ويجدر بالذكر في هذا السياق أن التدريب على نماذج افتراضية مختلفة للأزمات يساعد في تنمية

مهارات إدارتها.

أمـا مـن وجهـة نظـر أوجسـتين (*Augustine. 1995*) فـإن خطوات إدارة ومنع الأزمات تتمثل في الآتي :

- مرحلة منع حدوث الأزمة - مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة - مرحلة إدراك والاعتراف بوجود أزمة - مرحلة احتواء الأزمة - مرحلة الاستفادة من الأزمة - مرحلة حل الأزمة

أهم ما أشار إليه أوجستين هنا هو مرحلة الاستفادة من الأزمة يعني أن كل أزمة تخلق دروسًا معينة يجب الاستفادة منها .

رسم السيناريوهات وخطة الاتصال

وعند رسم السيناريوهات ووضع خطط المواجهة، يمكن التحرك في الاتجاهات التالية :

[١] الاستعداد للمواجهة

وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات التالية :

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط أو ذات صلة بمنطقة ومجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقًا لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.
- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها.
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة الموجودين في مجال الأزمة.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة.
- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه، من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج المجال.

[٢] مواجهة الأزمة والتعامل معها

تأتي هذه الخطوة كمحصلة للخطوات السابقة، وفيها يتم التخلص من قدر كبير من العشوائية والتخبط والانفعال لحظة

الأزمة فضلاً عن التعامل مع الأزمة بالمبادرة وليس برد الفعل.

وتهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة إلى :

وقف تدهور الموقف، وتقليل الخسائر، والسيطرة على الموقف، وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، وتطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق، واستخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.

فضلاً عن ذلك فإن هذه المرحلة تهدف أيضًا إلى :

"تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة، تحديد المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات، تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها، تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها، تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة المواجهة، تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية، ضمان استمرار الأعمال والأنشطة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقي الأنشطة في المنظمة، ووضع سيناريوهات للأزمة "أسوأ وأفضل سيناريو" حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسئوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة، والتدريب على الخطة الموضوعة وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة".

ويتفق المهتمون بدراسة الأزمة في المدرسة على أنه كي ينجح التخطيط لمواجهتها فإنه يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

مشاركة الإدارة والمعلمين

يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم بنجاح هؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. ومع ذلك يجب أن نتذكر أن الأفراد الذين يشاركون في إدارة الأزمة ليسوا مجرد أشياء يمكن استبدالها بغيرها ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارها للعمل المناسب لها، وإذا لم تتم قيادتهم بطريقة سليمة سوف يتعثر العمل، ونقطة الارتكاز بين مشاركتهم وعزوفهم عن المشاركة هي نوعية وأسلوب القيادة المتبع معهم.

وكي تنجح القيادة في حشد قوى المعلمين والإداريين في التغلب على الأزمة فإنه يجب "العمل على تفجير طاقاتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة باعتبار أن الطاقات الكامنة هي خط الدفاع الثاني والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة على الأزمة. وهذا يتطلب ما يلي :

- مساعدتهم أن يدركوا مغزى الهدف الذي نسعى لتحقيقه.
- أن يتفهم كل فرد دوره ويخطط وقته طبقًا لإمكاناته.
- دعوة المشاركين في المواجهة للتحرر من القيود السابقة واستخدام ما لديهم من ابتكارات وإبداعات.
- جعلهم يشعرون بالمسئولية المشتركة.

والمشاركة والتعاون يعني اتحاد تفكير وإبداع الجميع من أجل مضاعفة طاقات الأفراد للسيطرة على الأزمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يرى أن المشاركة تعد غاية في حد ذاتها، ويراها آخرون على أنها وسيلة

لتحقيق أهداف أخرى ومنها مواجهة بعض الأزمات. وقد تناول سيف الإسلام مطر بعض دواعي المشاركة ومنها ما يلي :

- الإحساس بالارتباط والتطابق مع أهداف المنظمة.
- الإحساس بالولاء والعاطفة تجاه تلك المنظمة كمكان يقضي فيه الفرد وقته وعمله.
- ضمان نجاح تنفيذ الخطط الموضوعية.
- فتح قنوات الاتصال بالبيئة الخارجية.
- الإبداع والابتكار لدى المعلمين من خلال المواقف وتبادل الأفكار والمناقشات والحوار والمناظرات.
- توخي الهدف : فيجب أن يكون الهدف واضحًا أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة يجعل بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب.
- الاحتفاظ بحرية الحركة : تعد بمثابة الروح من جسد الكيان الإداري فإذا ما وضعت قيودًا ومحددات عليه، أبطأت حرية حركته وقضى على الكيان الإداري ثم تدميره.
- الحشد : ويقصد به جميع القوى المناط بها معالجة الأزمة في المكان والزمان المناسبين لتأمين تنفيذ عملية مواجهتها، والقضاء على أسبابها وعناصرها ونتائجها.
- التعاون : حيث إن الكيان الإداري وحده قد لا يكون قادرًا على التعامل مع الأزمة التي تعترضه والتي جاءت له فجأة وأحدثت له حجم خسائر غير محدودة، وفي الوقت ذاته هناك ضغط يكون مكثفًا لعودة الكيان الإداري للانتظام في

تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة لدفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدان الأزمة والوقوف بنفسه في ميدانها، وعليه أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعده للتغلب عليها".

- التفوق في السيطرة على الأحداث : ولن يتأتى ذلك إلا بالمعرفة الكاملة والتفصيلية عن الأزمة وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى الحضور الفعال للمتابعة المستمرة لأحداث الأزمة.

"فضلاً عن ذلك فلابد من وجود إدارة فعالة تكون قادرة على الإدراك والتحكم، فالإدراك يبنى على استيفاء المعلومات كتحديد حجم المشكلة أو الخطر، واكتشاف البدائل للمواجهة، وتقييم الموقف عند نهاية الأزمة لتحديد قدر النجاح الذي تحقق، أما جانب التحكم فيتصل بتصميم وتنفيذ التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف حدة الخطر وما يترتب على ذلك من آثار".

ومما لا شك فيه أن جدوى وفاعلية التخطيط لمواجهة الأزمات التربوية يبنى على مصداقية الدراسات والمعلومات العلمية المتصلة باحتمالاتها المتوقعة، وذلك وفق إطار زمني محدد، ودوافع محتملة مع بيان التوقعات عن خصائص الأزمة وقوتها وآثارها، وفي إطار هذه المعلومات والمؤشرات التي تحقق الدرجة المطلوبة من الإدراك لماهية وأبعاد الأزمات المحتملة يمكن وضع التخطيط السليم الذي يعمل على درء الأخطار أو على الأقل التخفيف منها. ومن ثم يمكن النظر لمفهوم عملية التخطيط لمواجهة الأزمة التربوية في الإطار التالي :

- عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم بشكل "مبتكر ومتوقع" بقدر الإمكان للأزمة.
- تتطلب تحديد الأهداف العامة والمبادئ والاعتبارات اللازمة للتعامل مع الأزمات حتى يمكن وضع الاستراتيجية المناسبة واتخاذ القرار السليم للمواجهة.
- تستهدف المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمة المحتملة والتحضير لمواجهتها في حالة حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها.
- تشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة لمواجهة الأزمات، وبصرف النظر عن نوعيتها، فإنه يمكن تطبيق أسس علمية للتخطيط على أي نوع من الأزمات التربوية والتعليمية.
- لا يوجد أي ضمان بأن الخطة الموضوعة لمواجهة أي أزمة ستحقق نجاحًا كاملاً، إلا أن أي أسلوب غير مخطط أو ارتجالي بديل يمكن أن يعقد من الأزمة أو يفشل في مواجهتها.

القدرات والمهارات التي يجب توافرها في مدير المدرسة عند الأزمات

مما لا شك فيه أن الأزمات لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بمحددات الظروف العادية والتي ربما كانت سببًا في إفراز الأزمة، ولكنها تحتاج إلى التجرد من القيود التي تعيق الحركة والسلاسل المتمثلة في النظم الجامدة والانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على تطور الأزمة.

وإدارة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة كان من الصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة؛ لذلك يرى ليتل جون Little John أن مدير الأزمة يجب أن يتسم بالخصائص التالية :

القدرة على تبني وتدعيم فلسفة إدارة فريق الأزمة، والقدرة على التفويض والرغبة فيه، والقدرة القوية على الاتصال الفعال رأسيًا وأفقيًا، واحترام الوقت والاستفادة بكل جزء منه، القدرة على الحكم العقلاني على الأمور، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

"كما أن الإدارة الناجحة للأزمة تتطلب فهمًا للعوامل السيكولوجية المؤثرة فيها، ويتعين على كل عضو في فريق الأزمة أن يفهم غريزيًا الجانب الآخر من النزاع، بالنسبة إلى (طالب) خائف، أو معلم أو موظف قلق، أو جماعة ضغط متعصبة".

تجدر الإشارة أن نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية، فمدير الأزمة برغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات – وهو يشعر بالحرارة المتزايدة والمتصاعدة عليه – يجب أن يبدو هادئًا ويفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهرب منها، أي عليه أن يتحمل التوتر ويقاوم التشتت ويتحكم في انفعالاته.

فالأزمة أقرب شبهًا إلى رياضة الفريق منها إلى إجراء موحد، فعندما نريد أداءًا طيبًا من الفريق، فإننا لا نعطيهم كتيبًا تفصيليًا ونقول لهم أن يدرسوه ونتوقع منهم أن يستجيبوا لكل احتمال.

ويؤكد هلال أن أهم ما يجب أن يقوم به مدير الأزمة هو ألا يطلب من (المعلمين والموظفين) أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا

عليها أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.

بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الخصائص التي يجب توافرها في مدير الأزمة منها : سمات شخصية : مثل الشجاعة والقدرة على التكيف والموهبة والمثابرة.

قدرات ومهارات عقلية : مثل الانتباه والتفكير الإبداعي الناقد، والاستفادة من الخبرة السابقة، والقدرة على التركيز والتخيل والطلاقة.

خصائص انفعالية : مثل البرود الانفعالي، والقدرة على تحمل التوتر ومقاومة التشتت والتحكم في الانفعالات، وحشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.

فضلاً عن ذلك فيجب أن يتوافر في مدير الأزمة القدرة على التخطيط والتنظيم، والإصغاء الجيد، والقدرة على جذب العناصر المدعمة وتطويعها لتحسين موقف المدرسة في مواجهة الأزمة، والمهارة في التفاوض.

تصور مقترح لمواجهة بعض الأزمات على مستوى المدرسة

[١] تكوين فريق لإدارة الأزمة

يقترح في هذا الفريق تنوع التخصصات كأن يضم مدير المدرسة والناظر وبعض الوكلاء، ومعلم يمثل تخصص اللغة العربية، والرياضيات، والعلوم، والدراسات الاجتماعية، والتربية الدينية، والأخصائي، ... ويمكن تشكيل لجنة الصيانة للمبنى من هذا الفريق، فضلاً عن مواجهة بعض الأزمات والكوارث المحتملة.

ففي حالة انحراف طالبة أو تعاطي المخدرات أو محاولة الهروب ... يمكن لكل معلم التدخل من زاوية تخصصه الأكاديمي وبالتالي يتم احتواء الأزمة.

ويمكن لمدير المدرسة مراعاة بعض الشروط في هذا الفريق ومنها :

القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل، والتفاؤل والطموح وقوة الإرادة، والسرعة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الانتباه والوعي والحرص، والقدرة على ضبط الانفعالات، واستخدام المنطق والطريقة العلمية في التفكير.

ويمكن أن تكون مهمة هذا الفريق ما يلي :

- المرور دوريًا على أجزاء المبنى المدرسي لمعرفة حالته وسلامته من حيث الأسلاك الكهربية، الزجاج، حالة السلم والحوائط، ... واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع أو تداعي الأزمات.
- التدخل لعلاج بعض المشكلات السلوكية لدى الطلاب قبل أن تتأزم ويصعب حلها.
- الاتصال بالمسئولين في مختلف المستويات للإبلاغ والاستفسار.
- التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية وإعداد السيناريوهات المختلفة للمواجهة.

- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة والتلاميذ والمعلمين وخاصة في ضوء اتجاه الوزارة إلى تعميم إدخال الكمبيوتر والإنترنت في المدارس.
- عقد الاجتماعات الدورية مع أسرة المدرسة والطلاب لمناقشة بعض الأزمات وكيفية مواجهتها وذلك في حالات عملية، ومن ثم منع تدافع الطلاب على السلم.

[٢] اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لوقوع الأزمة

إن فريق إدارة الأزمة مطالب بالتنبؤ المبكر بالإشارات التحذيرية المبكرة للخطر ومن هذه الإشارات :

- الغياب المتكرر لبعض الطلاب بعد التفوق والالتزام، وما يستتبع ذلك من تأخر ترتيبهم في سلم التفوق.
- ظهور شروخ أو تشققات في أحد أجزاء المبنى المدرسي، وخاصة بالسلم أو السور، أو كسر زجاج النوافذ وما قد يستتبع ذلك من تعرض بعض الحجرات لسرقة محتوياتها.
- انتشار حالات السرقة سواء بين الطلاب بعضهم وبعض، أو سرقة بعض محتويات المدرسة.
- وجود بعض الأسلاك الكهربية المكشوفة أو وجود بعض البالوعات بدون غطاء، أو تعرض غطائها للانهيار.

فضلاً عن ذلك فهناك إشارات سلوكية للإنذار المبكر عن الأزمة في المدرسة ومنها :

"عدم التعاون بين المعلمين والإداريين، عدم الحماس، غياب الالتزام والمسئولية، البحث عن الأخطاء للآخرين، الشكوى

المتزايدة من الطلاب والمعلمين والإداريين، الخوف من إبداء الرأي، الغياب والتأخير المتزايدان بين المعلمين والإداريين، عدم الانضباط والانحلال، واتفاق الجميع على سوء الأوضاع، شكوى أولياء الأمور من التعليم والأوضاع داخل المدرسة".

أما الإشارات التنظيمية للأزمة فمنها :

"الصراع الوظيفي، القصور في المعلومات، الخلل في صناعة واتخاذ القرارات، تداخل الاختصاصات، قصور نظم المعلومات، الرفض المستمر لنظم تقييم الأداء، المقاومة الشديدة للتغيير".

كما أن هناك إشارات إنذار تتعلق بالروح المعنوية كمصدر للأزمات داخل المدرسة ومنها: عدم تشجيع المجتهدين في العمل من المعلمين أو الإداريين أو الطلاب، ديكتاتورية الإدارة واعتمادها على النظام البوليسي في تسيير المدرسة، وتجاهل الظروف النفسية والإنسانية لكافة العاملين في المدرسة.

[٣] توقع أسوأ وأفضل سيناريو

أصبح تعبير السيناريو أحد التعبيرات المستخدمة عند التخطيط لمواجهة الأزمات، وأصبحت السيناريوهات الأصلية والبديلة أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات أو صنعها أيًا كان محورها، حيث يتحدد ويتم توزيع الأدوار والمهام والواجبات لكل العناصر المشاركة في مواجهة الأزمة بناءً على السيناريو.

وإذا كانت عملية إعداد سيناريو لأزمة في المدرسة تعتبر صعبة، فإنه من الأصعب وضع سيناريوهات للتعامل مع أزمة لم تحدث بعد.

"ويتضمن السيناريو مجموعة تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين أن تتم وبشكل متراكم حتى يتحقق تنفيذ هدف معين، بحيث يتضمن هذا السيناريو أدوات التنفيذ، ومكانه، وتوقيتات المهام والعمليات التنفيذية وأسلوب تتابعها، وحجم ونوع النتائج المتعين التوصل إليها في كل مرحلة وكل عملية وكل تحرك".

وعند وضع السيناريو فيجب توقع الأسوأ والتخطيط في ضوء هذا الأسوأ لمواجهته والعمل على تلافيه حتى إذا حدث السيناريو الأقل سوءًا أصبحت عملية المواجهة بسيطة.

ويوضح الجدول التالي نموذج لأفضل وأسوأ سيناريو لإدارة الأزمة :

	أسوأ سيناريو	أفضل سيناريو
أنواع الأزمات	تقع الأزمة التي تم استبعاد حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها عند أدنى مستوى ممكن. تقع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة.	استعداد المنظمة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات.
المراحل : – الإنذار	حجب وتجاهل	اكتشاف هذه

المبكر - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم	علامات الإنذار المبكر. عدم فاعلية وسائل احتواء الأضرار. الفشل في استعادة النشاط. عدم استخلاص أي دروس.	الإشارات وتسجيلها وإبلاغها. فاعلية وسائل احتواء الأضرار. استعادة النشاط بيسر وبدون اضطرابات. الاستفادة من دروس الأزمة الحالية والخبرات المتراكمة لزيادة قدرات المنظمة.
نظم تحليل المخاطر الاتصالات والمعلومات الموارد البشرية الاحتياطا	تحليل خاطئ للمخاطر بل وتجاهلها أحيانًا. التعتيم على المعلومات وانهيار خطوط الاتصالات. استبعاد العوامل الإنسانية. حدوث الأزمة في أسوأ مكان ووقت.	وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للمخاطر المحتملة. وجود شبكات معلومات مفتوحة ونظام اتصالات قائم على الصدق والصراحة. تحقيق التوازن بين الاحتياجات والقدرات الإنسانية. وجود احتياطات مناسبة للتعامل مع

ت		الأزمة بنجاح.
الأطراف المعنية - داخل المنظمة - خارج المنظمة	وقوع ضحايا من الأطراف البريئة. ثبوت صحة اتهامات الأطراف الخارجية المعادية بأن المنظمة تقاعست عن أداء واجبها.	تقوم الأطراف الرئيسية بالدور المطلوب منها. ثبوت بطلان اتهامات الأطراف الخارجية وإثبات أن المنظمة عمل بجدية.

ويتضمن السيناريو الأسوأ وقوع أزمة واحدة على الأقل مع عدم استعداد المدرسة لها بشكل جيد نتيجة لفشل التقاط علامات الإنذار المبكر.

أما السيناريو الأفضل فيتضمن توقع الأزمة والتفسير الصحيح لكل علامات وإشارات الإنذار.

"وباستخدام أفضل وأسوأ سيناريو ممكن الحدوث، يتم التقدير الفوري للخسائر البشرية والمادية ومعرفة كيف ولماذا وقعت الأزمة، وتحديد استخدام وسائل احتواء الأضرار ثم إخطار الأطراف المعنية الهامة الداخلية والخارجية، ويعقب ذلك مباشرة اتخاذ إجراء وقائية للتعامل مع الأزمات الفرعية التي قد تنجم عن الأزمة الرئيسية، ثم يتم استئناف النشاط من خلال الاتصالات بين فريق الأزمات الذي يقوم بجمع الحقائق وتحليلها والسيطرة على الأضرار والقيام بالاتصالات اللازمة انتهاءً إلى وضع استراتيجية تحدد ما يجب فعله عند وقوع أزمات مماثلة في المستقبل، ويجب

أن يقوم فريق الأزمة بالتقييم اللاحق لسيناريوهات مواجهة الأزمات".

[٤] المواجهة واحتواء الضرر

لمواجهة الأزمة على مستوى المدرسة يجب التأكد من الآتي :

وجود الإسعافات الأولية مع الزائرة الصحية في المدرسة، والتأكد من وجود طفايات الحريق مع صلاحيتها وفعاليتها للعمل، والتأكد من وجهة أجهزة الاتصال بالمسئولين المحليين، وإعلان حالة الطارئ وقت اللزوم في المدرسة، والتحليل والتفسير الصحيح لإشارات الإنذار المبكر، والقيام بعمليات جمع البيانات وتحليلها وتبويبها وتخزينها باستخدام أجهزة الكمبيوتر وذلك عن كل العاملين بالمدرسة.

تجدر الإشارة أن عدم التفسير الصحيح لإشارات الإنذار والتدخل وقت اللزوم يؤدي إلى تفاقم الأزمة ومثال ذلك ما يلي :

في مدرسة أبو صمادة الإعدادية التابعة لإدارة الدلنجات التعليمية يوجد في فناء المدرسة عارضة لمرمى كرة القدم، هذه العارضة متحركة وهي من الصلب وثقيلة الوزن، إشارات الإنذار واضحة فكل من يقف لحراسة المرمى يوجد تهديد لحياته، وكل طالب يمر بجوار العارضة ويحركها يوجد تهديد لحياته.

ومع ذلك لم يتحرك ساكن إلا بعد أن لقي الطالب محمود مصرعه أثناء حراسته للمرمى في أحد حصص التربية الرياضية حيث سقطت العارضة عليه من الخلف فهشمت رأسه. عندئذ كانت المواجهة بعد وقوع الأزمة.

في حين كان من الممكن مواجهة الأزمة قبل وقوعها

واحتوائها الضرر لو قرأت إدارة المدرسة أو معلم التربية الرياضية إشارات الإنذار المهددة بوقوع الكارثة ؟".

[٥] استعادة النشاط (التعلم)

لاستعادة المدارس نشاطها عند وقوع أي أزمة، يجب أن تقوم المدرسة بالتنسيق مع الإدارة والمديرية التعليمية بتنفيذ البرامج القصيرة والطويلة الأجل لمواجهة الأزمات. ويتطلب ذلك ما يلي:

- التعرف على التجارب التربوية العالمية في مجال إدارة الأزمة التعليمية، والاستفادة من خبرات الآخرين بعد الفوز الدقيق، وتعرف كامل على الأوضاع التي نبتت فيها، مع صبغها بالصبغة القومية والخصوصيات الثقافية، والإجابة الدقيقة عن التساؤلات، ماذا، ولماذا تنقل عن الآخرين ؟
- الخروج بالدروس المستفادة من إدارة الأزمة التعليمية ومحاولة تجنبها في المستقبل؛ لأن استرجاع الأحداث واستخلاص الدروس يؤدي إلى التقليل من آثار الأزمات ونتائجها.
- الاهتمام بدراسة جوانب الأزمة، مع ضرورة وجود هيئة علمية مرجعية تقدم المشورة لوسائل الإعلام، والاهتمام بنشر الثقافة العملية، ووضع خطط عملية والتدريب عليها لمواجهة الأزمات.
- اتخاذ فلسفة المجتمع وتطلعاته وآماله وواقعه ومشكلاته وأزماته التعليمية أساسًا للفلسفة التعليمية، وعلى ضوء فلسفة التعليم، يتم وضع السياسات والخطط التعليمية التي

تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والمواقف الجديدة.

- الإصلاحات الجزئية لمعالجة أي أزمة تعليمية ليست ذات قيمة وهي في كثير من الحالات خادعة تعمل كمسكن تاركة المشكلات والأزمات الحقيقة تتفاقم.
- الاستقرار مطلوب في البنية والمناهج واللوائح الإدارية والتنظيمات، وعلى ذلك فإن الإصلاح يكون مؤسسيًا، أي يصبح جزءًا من ممارسة المؤسسة التربوية، وينبغي أيضًا أن يختبر لعدد معين من السنوات، بغض النظر عن الوزير، من هو الآن أو من هو الذي سيكون مسئولاً مستقبلاً إن هذا الاستقرار ضروري للسياسة التعليمية وبصفة خاصة بالنسبة للمناهج والكتب الدراسية.
- التعليم الفني ضروري جدًا للدول النامية، وينبغي أن يرفع مستواه من خلال التعاون بين وزارات التربية والتعليم والصناعة والتجارة.

سيناريو لمواجهة أزمة تسرب أسئلة الاختبار لدى المدارس:

١- تحديد الأزمة الرئيسة :

تتمثل الأزمة الرئيسة هنا في تعرض إحدى المدارس لتسرب أسئلة مادة أو عدة مواد قبل اختبارها ، وتزداد الأزمة حدة إذا ما تعلقت بأسئلة الثانوية العامة حيث يتعلق ذلك بالإدارة المركزية و تشعر الإدارة العامة للاختبارات بالوزارة بذلك في حينه و يأخذ الموضوع حيزاً واسعاً من

اهتمام الرأي العام لأنه يشمل شريحة واسعة من المواطنين .

٢- تحليل الأزمة :

إن حدوث هذه الأزمة على المستوى الإجرائي يثير البلبلة الواسعة التي تطال مدير المدرسة والعاملين بها وإدارة التعليم بالمنطقة التابعة لها ، مما يثير الإشاعات حول هذه الأزمة وإجراء التحقيقات حولها ، وإشعار مدير التعليم فوراً بما حدث لاتخاذ اللازم ، ويترتب على ذلك إلغاء الأسئلة ووضع أسئلة بديلة بالتنسيق مع الإشراف التربوي ، و إذا ما تعلق الأمر بأسئلة الثانوية العامة تشعر الإدارة العامة للاختبارات بالوزارة بذلك في حينه و إجراء تحقيق شامل ودقيق حول هذا الموضوع وأظهرت نتائجه للناس ورتبت عليه العقوبة اللازمة.

وقد يطال الموضوع أطراف لهم علاقة ومصلحة في تسرب الأسئلة لأغراض ومنافع شخصية، وقد يحدث أن مسؤولا يباشر عملية وضع الأسئلة قد يقال أو يعفى عن العمل في هذا المجال، وقد يكون ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ،ولكن كثيراً ما يسمع في المجالس العامة من يشير إلى عدم اكتراث المعنيين في الوزارة بهذه المشكلة وخاصة الثانوية العامة, وإذا كان - ما يدعيه الناس حقيقيا - فما قيمة التضخيم و المبالغةالتي تعطيها الوزارة لعملية وضع الأسئلة ؟ .

المناخ المناسب لحدوث الأزمات :

تفضل الأزمات عند حدوثها مواقع ومنظمات تمتاز بمميزات تجعلها مكاناً خصباً لحدوث الأزمات ، وهذه المميزات هي:

التنظيمات التي تدار بنظام البيروقراطية.

ضعف الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل.

ضعف روح الانتماء والالتزام للعمل.

ذهاب الحماس وسيادة اللامبالاة .

قد تحدث من أطراف يفتقدون لحس المواطنة الحقة أو يكونون من المقيمين مما يعزز الاتجاه نحو ضرورة السعودة للمهن للحفاظ على المصالح القومية والاجتماعية .

تغليب المصلحة الذاتية على المصلحة الجماعية .

غياب الوازع الديني .

٣- مواجهة الأزمة : تتوقف معالجة الأزمة ومواجهتها على الإدارة المدرسية والعاملين في المؤسسة للعمل بروح الفريق ، مع كون المدير هو القائد وهو المسؤول الذي تقع على عاتقه تبعات الأزمة وقد توجه إليه اصابع الاتهام في هذه الأزمة الحرجة .

أولا ً : توقع قرب حدوث الأزمة أو الشعور بوقوعها بأسرع ما يمكن

يذكر المختصون أن إنكار الأزمة وتجاهلها يعتبر أول مراحل الأزمة وتفاقمها (الصباح رباح، يحلها ألف حلال)

لأنه من صفات الأزمة أنها تصل إلى أوجهها في مدة قصيرة جداً ، وبالعكس فإن الاعتراف بالأزمة يعتبر من أولى مراحل علاجها ، بحيث يشعر المدير والعاملين معه بأهمية هذه الأزمة وضرورة معالجتها ، ويضع المختصون الأساليب التالية في توقع قرب حدوث الأزمة أو الشعور بوقوعها بأسرع ما يمكن :

أ?- نظم المعلومات الحديثة .

ب?- التنبؤ و التوقع استناداً إلى على الأساليب العلمية .

ت?- الإنذار المبكر .

ث?- تقارير المتابعة الدورية .

ج?- الزيارات الميدانية .

ح?- الاتصالات الرأسية و الأفقية المفتوحة .

و تفيد الوسائل السابقة عند حدوث الأزمة على المستوى الوطني (كما في أسئلة الثانوية العامة) ويقل دورها على المستوى الإجرائي ، وفي هذه الخطوة لا بد من خلق آلية تلقائية تقوم على الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت واتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة ، والوصول إلى كافة المعلومات ذات الصلة وعلى دقائقها والتوثق منها واستقراؤها بعناية فائقة (قلة المعلومات وندرتها وعدم صحتها وعدم الاستنتاج الصحيح منها يقلل المقدرة على معالجة الأزمات ومواجهتها بالشكل الصحيح) مع اليقظة والحذر ففي الأزمات لا تجوز الغفلة ولا التهاون ولا التسويف فهي أمور قاتلة بمعنى أنها لا تمنحك الفرصة

لمواجهة الأزمة بعد استفحال أمرها (إذا ضاع منك الوقت والفرصة فليس في إمكانك تنفيذ المشروع).

والتعامل السليم مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث، أي أن يكون في مجال رد الفعل، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها. فمثلاً: أي دولة معرضة لاختطاف طائرة، أو وقوع أزمة على الحدود مع جيرانها، أو حدوث توتر في العلاقات بين المنظمات ، أو حدوث مشاكل وأزمات في المؤسسات وخاصة التعليمية (كما في الأزمة موضوع الدراسة) ، وكل هذه الأزمات وغيرها أمور يمكن توقعها، ومعرفة أبعادها، وأطرافها، وطرق التعامل معها، وتوزيع الأدوار على كل طرف فيها بغرض تحديد المسؤوليات، والالتزام بجدول زمني تجاهها.

والنظام المتقدم هو الأكثر استعداداً للتعامل مع القضايا والأزمات، وهو القادر دائماً على أن يسحب ملفاً جاهزاً بالحل المتكامل حينما تحدث الأزمة. أما مشكلة العديد من الدول النامية فتكمن في أنها تتعامل مع الأزمة بعد اندلاعها، والكارثة بعد انتشارها و تهديدها للنظام والمجتمع.

ثانياً : ظهور القادة على مسرح الأحداث :

فعلى رؤساء المنشأة (وهو هنا مدير المدرسة) أن يظهروا كقادة على مسرح الأحداث ، "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " ، فإن غيابهم سوف يفقدهم القيادة والمصداقية ويقلل من الروح المعنوية للجمهور الداخلي والخارجي

للمنشأة ، ومن أهم الخطوات العملية و الإجرائية التي يجب على قائد المنظمة القيام بها:

١- سرعة القيام بتكوين فريق عمل لهذه الأزمة .

٢- تحديد الأهداف وقت حدوث الأزمة .

٣- التخطيط لإدارة الوقت أثناء التعرض للأزمة والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .

٤- الارتفاع بمعنويات العاملين وقت الأزمة ، قال تعالى :{ ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين } ، وقوله تعالى : {تنزل عليهم الملائكة ألاتخافوا ولا تحزنوا وأبشروا بالجنة } ، وقوله تعالى : { ادخلوا الجنة لا خوف عليكم و لا أنتم تحزنون} ، فهذه المعاني والجوائز الثمينة والتجارة الرابحة أعظم دافع لإدامة المعنويات وشحذها واستمرارها في العطاء .

٥- الإبداع و الابتكار في المواقف العصيبة وإشعال نور الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

٦- حل المشكلات - الجانبية - وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

٧- التغيير وقت الأزمات فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه، فإما أنك تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب وتكون في عالم النسيان .

و لا شك إن مهمة المسؤول عن مواجهة الأزمة في هذه المرحلة تتصل بوظيفتين أساسيتين هما : الإدراك والتحكم ، وتعني وظيفة الإدراك استقراء كافة المعلومات لتحديد حجم المخاطر الناجمة عن الأزمة ، واستكشاف كل البدائل الممكنة لدرء أخطارها أو التخفيف منها ، أما وظيفة التحكم ، فتعني اتخاذ التدابير الهادفة لدرء أو التخفيف من حدة هذه الأخطار وما يترتب عليها من آثار .

كما أنه على المدير تطبيق الوصايا العشر للتعامل مع الأزمة توخي الهدف وتحديد الهدف في معالجة الأزمة والاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة والمباغتة والحشد والتعاون و في استخدام القوة والتفوق في السيطرة على الأحداث والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات والمواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث واستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً ، و رغم أن مدير المدرسة هو المسؤول عن هذه الظاهرة وعليه تقع الكثير من التبعات فلا بد أن يتحلى بالصبر ورباطة الجأش وحسن التصرف .

ثالثاً : اجتماع لجنة الأزمات أو فريق الأزمات بأسرع ما يمكن :

على مدير المدرسة أن يكون فريق عمل من خيرة العاملين في المؤسسة التعليمية لديه ، فهذه اللجنة أو هذا الفريق أو ما يسمى Task Force يجب أن يكون سابق التشكيل ، ويمكن تجنيد أي شخص آخر في فترة لاحقة للانضمام إلى هذه اللجنة / الفريق ، وقد تكون اللجنة من ثلاثة أشخاص

في المنشأة الصغيرة ولكنها تصل إلى العشرات في المنشأة الكبيرة أو في حالة الأزمات على مستوى المجتمع ، وغالباً ما يكون الحوار والرأي في هذه اللجنة أكثر ديمقراطية من اللجان العادية ، قال عليه السلام : " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر"، و أسلوب عمل هذه اللجنة يجب أن يتبع أسلوب فريق العمل في كل خصائصه ومبادئه مثل:

١- وضوح الأهداف و الاتفاق عليها .

٢- العلاقات المباشرة و القوية .

٣- الاتصالات الرأسية و الأفقية المفتوحة .

٤- التعاون و التدعيم المتبادل " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" ، وقال عليه السلام : " المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ولا يخذله " ، وقال تعالى : " إنما المؤمنون إخوة "

٥- الصراحة .

٦- الثقة المتبادلة فلا يمكن تصور إدارة ناجحة بدون ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس ، لأن الثقة المتبادلة تشعر كل طرف بصدق الآخر نحوه ، وإذا تحقق الشعور بالصدق المتبادل ضحى كل طرف بكل ما يملك للآخر ، وقد كانت الثقة بين القائد النبي صلى الله عليه وسلم وأصحابه في غاية الصدق فهم يتعاملون معه نبياً ورسولاً وقائداً ومعلماً يجب له السمع والطاعة ، وهذا يعني الثقة الكاملة بما يقول

ويعمل ويوجه ، ومقابل ذلك تربى حوله صفوة من خيار الصحابة يثق بهم و بما يكلفهم من الأعمال ، كما كان يثق بأرائهم وباستشارتهم وفيما يقولون ، ولهذا كان يأخذ برأيهم في كل أزمة وما مشورة الصحابة في بدر و أحد و الخندق إلا مثال للثقة المتبادلة بين القائد في عز الأزمات وبين من حوله من القيادات .

٧- القيادة الموقفية .

٨- توفير مناخ الحرية و الابتكار .

٩- ممارسة بسيطة للسلطة .

١٠- تحمل أكبر للمسؤولية : فقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم نبياً ورسولاً حمله الله تبارك وتعالى مسؤولية إبلاغ الرسالة فتحملها وقام بإبلاغها خير قيام حتى كرمه الله تعالى بجائزة كمال الرسالة وكمال تحمل المسؤولية .

ويجب أن تعطى هذه اللجنة / الفريق أيضاً صلاحيات وسلطات كبيرة لمواجهة الأزمة وتجند لها كافة الإمكانات والموارد ، وغالباً ما تبدأ اللجنة عملها باستعراض الخبرات السابقة في مجال الأزمات ودراسة الخطط الحمراء وهي الخطط التي توضع تحسباً لوقوع الأزمات ، وبالتالي فهي الخطط التي يتم اتباعها عند حدوث الأزمات بدلاً من الخطوط الخضراء الموضوعة للظروف و الأحوال العادية و المألوفة إن وجدت وتحديد فاعليتها في مواجهة الأزمة .

وعلى مدير المدرسة أن يحرص هو والعاملين لديه على التحلي بصفات فريق العمال الفعال لتكون الاستراتيجية الموضوعة ناجحة وفعالة .

رابعاً : تعبئة الموارد المطلوبة :

وهي في هذه الأزمة الموارد البشرية من العاملين بالمؤسسة و الموارد المادية في تكلفة الأسئلة البديلة ومتابعة التحقيقات ووضع الخطط البديلة للتغلب على ما يشابه ذلك من العمليات التي تخضع لها المدرسة كالسلب والنهب لممتلكاتها المادية ، وغالباً ما تكون الموارد المطلوبة لمواجهة الأزمة محددة في الخطط الحمراء ، وبذلك تختص هذه الخطوة بتحريك هذه الموارد وتوجيهها لاحتواء الأزمة ، إن تعبئة الموارد لاحتواء الأزمة هو بمثابة إعلان من إدارة المنشأة بتغيير أولويات الأهداف المؤسسية وإيقاف العمل بالخطط الخضراء لحين تحقيق الهدف الأهم في هذا الوقت ألا وهو مواجهة الأزمة والتغلب عليها .

التدريب : وذلك بالقيام بعقد دورات تدريبية تخصصية لكافة العاملين في إدارة الأزمة وللفرق الخاصة ، ويتم التركيز فيها على دورهم في الأزمة ، وكذلك بغية إكسابهم مهارات معينة وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم لكي يصبحوا قادرين على القيام بأدوارهم خلال الأزمة بكفاءة وفعالية .

ويتم تصميم هذه الدورات التدريبية التخصصية من قبل كفاءات مشهود لها بالتخصص والخبرة بحيث يؤدي البرنامج التدريبي إلى رفع مستوى الملتحقين به من حيث المهارات و المعارف والسلوك .

التوعية و الإعلام :

نظراً لانتشار الشائعات و تأثيرها على الرأي العام وخاصة في أمور المؤسسات التعليمية ، ولا يمكن في الحقيقة مواجهة كارثة أو أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطن والمقيم بالدور المطلوب منهم عندما تقع الأزمات ، لذلك فإن وعي المواطن و المقيم بالإجراءات التي تتخذ في أوقات الأزمات والدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة ، مما يتطلب إعداد و تنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار ، ويأتي ضمن هذا الإطار التوعوي إقامة المؤتمرات و الندوات و اللقاءات العلمية المختلفة بالإضافة إلى البرامج الإعلامية و التي تساهم في إيضاح الإجراءات المطلوبة أثناء الأزمات و كيفية تنفيذها .

وقد أثبتت التجارب أن الإرباك الذي تحدثه الأزمات و الكوارث والذي تزداد حدته مع جهل المواطن فيما يمكن أن يعمله أو لا يعمله كان في الحقيقة مصدر إزعاج للسلطات الرسمية وتقليل قدرتها على مواجهة الأزمات إذ إن المواطن يصبح بجهله وارتباكه عبئاً على تلك الجهات بدلاً من كونه عاملاً مساعداً في المواجهة .

خامساً : البدء في تنفيذ الخطط الحمراء لمواجهة الأزمة :

وفي هذه المرحلة يجب التأكيد على ما يلي :

١- إن أي خطة أفضل من الارتجال و العشوائية .

٢- متى بدأ تنفيذ الخطة لا بد أن تساندها الإدارة بكل ثقلها بلا تردد .

٣- لا بد للخطط الحمراء المنفذة أن تتضمن افتراض أسوأ الحالات وتستعد لمواجهتها .

وهنا لا بد من إجراء التحقيقات والتأكد من النتائج التي توصل إليها فريق العمل ووضع النقاط على الحروف لمواجهة الأزمة تحت إشراف كل المعنيين بهذه القضية حتى الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة و الإدارة المركزية .

سرية العمليات :

إن من واجب إدارة الأزمة المحافظة على سرية العمليات و الاتصالات إذ إن التفريط في ذلك يعتبر تدميراً لكافة الخطط ، و ما يجب التنبيه إليه هو محاولة عدم الإفراط في السرية إلى درجة حجب المعلومات الضرورية التي تحتاج إليها الجهات المعنية بحجة السرية المفتعلة ، وكما أن التفريط في سرية المعلومات يعتبر من الأمور الخطيرة فإن الإفراط في السرية لأمور لا تستحق هذا الغطاء السميك يعتبر من الأمور السلبية في مواجهة الأزمة ، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية و تصنيف المعلومات تبعاً لذلك وفق معايير أمنية سليمة ومحكمة .

سادساً : إعلان انتهاء الأزمة :

فمتى زال الخطر يجب إعلان انتهاء الأزمة - بحمد الله - والتوصل إلى أبعاد و أسباب تسرب الأسئلة و النتائج والعقوبات المترتبة عليها ، وهي خطوة غالباً ما تهمل فتحت نشوة النجاة من الخطر وتحت وطأة الإجهاد أثناء احتواء الأزمة ، وغالباً ما يرجع أعضاء لجنة فريق الأزمات إلى أعمالهم العادية بعد انتهاء الأزمة تاركين

العاملين في المنشأة في حالة من الغموض الذي قد يؤدي إلى انتشار الشائعات لذلك لا بد عند انتهاء الأزمة إعلان النتائج وانتهاء تعبئة الموارد وإعلان استئناف العمل بشكل طبيعي مرة أخرى بأولويات الأهداف المؤسسية وبالخطط الخضراء التي توقفت مؤقتاً أثناء الأزمة .

و تتميز مرحلة انحسار الأزمة وتلاشيها في أن الإجراءات والتدابير التي تتخذ في شأنها تكون وفق خطط وبرامج تم صياغتها في ظل ظروف ومتغيرات غير متسارعة .

سابعاً : مرحلة ما بعد انتهاء الأزمة (التقييم) :

من المهم تقييم كل تجربة للاستفادة منها مستقبلاً بحيث يمكن الوقاية من الأزمات أو مواجهتها في المستقبل بكفاءة وفعالية و في أقل وقت ، أي بصورة رشيدة .

فمهمة الإدارة لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمة وإخمادها و إنما تمتد مهمتها إلى مرحلة ما بعد الأزمة وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة وإعادة بناء ما تم تدميره وإعادة ترتيب الأوضاع بالإضافة إلى وضع الضوابط لعدم تكرار ما حدث و الاستفادة من دروس الأزمة في الأحداث المستقبلية .

وهناك بعض المحاور التي من المفترض أخذها في الاعتبار في مرحلة إعادة الأوضاع وهي:

١- البناء و إصلاح الأضرار :

فطبيعة الأزمة أو الكارثة تحدد طبيعة مرحلة إعادة الأوضاع فيما بعد الأحداث ، وهنا سمعة المدرسة والعاملين

بها و الطلاب وغيرهم من كافة أفراد المجتمع المعنيين بالقضية

٢- التقييم والدروس المستفادة :

إن الأزمات نعمة ونقمة فيرغم آثارها السلبية إلا أنها تعد فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط و الاستراتيجيات و تحديد المسارات و الوقوف على مواطن الخلل في الأداء و كوامن القصور و التقصير مما يتيح فرصة للتغيير و التطور .

إن الأجهزة و المؤسسات التي لا تستفيد من أخطائها ومن تجاربها حتى الفاشلة فإنها تخسر كثيراً وتهيئ الفرصة لحدوث أزمات أكثر حدة أما من يستفيد من الأخطاء ويحاول استثمار تجاربه و مصارحة الذات أو على الأقل الإلمام بأساليب التعامل معها والحد من آثارها .

٣- إجراء الدراسات و الأبحاث :

على أثر الأزمات تتراكم المعلومات التي تعتبر كنز ثمين للباحثين تعينهم في إعداد الدراسات و الأبحاث ذات العلاقة بالأزمات والكوارث بشكل عام و بالأزمة التي حدثت بشكل خاص ، لذلك فإن تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات و تسهيل قيامهم بالأبحاث و دعمهم لإجرائها إنما يعود على الجهاز بالفائدة العلمية الكبيرة ويعتبر إثراء لميدان إدارة الأزمات التي تستفيد منه كافة الأجهزة و الؤسسات في خطط الوقاية و المواجهة .

٤- وضع الضوابط لعدم التكرار : إن أقسى ما يمر على الجهاز و المؤسسة و الدولة هو تكرار حدوث الأزمة نتيجة عدم الاستفادة من الأخطاء السابقة و عدم وضع الضوابط لعدم التكرار ، لذلك فإن جل الاهتمام يجب أن ينصب على دراسة أسباب حدوث الأزمات ومحاولة الوقوف عليها وتقييمها ووضع الضوابط المحكمة لعدم حدوثها مرة أخرى بل والسعي إلى تعميم تلك الضوابط على مجالات أخرى تتوافر فيها احتمالية الانفجار .

الاعتبارات اللازمة التي يجب مراعاتها عند مواجهة الأزمات :

١- البعد عن التعقيدات والروتين المعوق أي تبسيط الإجراءات .

٢- تفويض السلطة لفريق مواجهة الأزمات .

٣- أهمية العمل الفريقي من مواجهة الأزمات .

٤- تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية .

٥- توفير المعلومات الكافية والدقيقة والحديثة بشكل سريع وأسبابها وتطورها .

٦- أن تقوم الإدارة بالتشخيص السليم للأزمة .

٧- النظرة الشمولية أو الكلية للموقف في أقل وقت ممكن .

٨- طرح الحلول الواقعية والعملية والسريعة .

٩- أن تستفيد من خبرات وتجارب الآخرين في مواجهة الأزمات .

١٠-محاولة طرح الأمل والتفاؤل بدلاً من اليأس والتشاؤم .

١١-ألا تسلك طريقاً أو سلوكاً ضاراً بالعاملين أو المجتمع .

١٢-التصدي للشائعات بشكل سريع وصريح وموضوعي .

١٣-استخدام بعض الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في تهدئة النفوس :-

- {لا يكلف الله نفساً إلا ما آتاها سيجعل الله بعد عسر يسراً} .

- { وإذا سألك عبادي عني فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعان } .

- { قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا هو مولانا وعلى الله فليتوكل المؤمنون }

- عن ابن عباس رضي الله عنهما قال حسبنا الله ونعم الوكيل ، قالها إبراهيم عليه السلام ، وقالها محمد صلى الله عليه وسلم)

- الاستعانة ببعض الأمثال الشعبية المناسبة لطبيعة الموقف
- والبعيدة عن مخالة الشريعة الإسلامية السمحة - لتلطيف و تخفيف حدة الأزمة مثل :

تبات نار تصبح رماد .

بعد العاصفة تهدأ الظروف .

بعد السواد يأتي الجو الصحو .

خطة إدارة الأزمات والإخلاء في حالات الطوارئ

إن مواجهة الأزمات والحالات الطارئة سواء بالاستعداد لها أو توقعها أو التعامل معها إذا ما حدثت يضع على كاهل وحدة السلامة العبء الأكبر في هذا المجال لضمان توفير الحماية الشاملة للأفراد والمنشآت ، لذلك كان لزاما عليهاً إعداد خطة شاملة لمواجهة الكوارث والحالات الطارئة التي قد تتعرض لها ألمنشآت ، تتضمن كيفية إخلاء تلك المباني من شاغليها في الحالات الطارئة واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتأمين سلامتهم وكفالة الطمأنينة والاستقرار والأمن لهم ، وسوف نستعرض في هذا مجموعة من التعليمات والإرشادات الواجب تنفيذها لضمان نجاح عمليات الإخلاء في حالات الطوارئ.

أولاً : أهداف الخطة:

تستهدف خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة بالمباني ما يلي-:

إخلاء المباني من شاغليها فور سماع جرس إنذار الحريق وذلك بتوجههم إلى نقاط التجمع المحددة سلفاً بكل مبنى.

تشكيل وتدريب فريق إدارة الأزمات والحالات الطارئة بكل مبنى وتحديد الواجبات والمهام المنوطة بكل منها لتكون بمثابة إطار عام لتنفيذ خطط الإخلاء ومكافحة الحرائق وعمليات الإنقاذ ودليلاً مرشداً في سبيل حماية الأفراد بالتنسيق والتعاون مع إدارت الدفاع المدني والحريق والجهات الأخري.

السيطرة على الخطر ومنع انتشار الحرائق والعمل على تقليل الخسائر الناجمة عنها بالقدر الكافي من خلال استخدام الوسائل الفعالة لمكافحة الحرائق.

ثانيـــــاً : عناصـــــر خطـــــة الإخـــــلاء:
متطلبات نجاح خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة تعتمد بشكل أساسي على فريق إدارة الأزمة ومدى تدريبه على كيفية اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية والمواجهة الفعلية واحتواء الضرر وتعتمد أيضاً على الوسائل والمعدات المتوفرة ودليل التعليمات التي تنظم أسلوب تنفيذ الخطة ويمكن تصنيفها إلى-:
-1واجبـــات فريـــق إدارة الأزمـــات-:
يتم تشكيل فريق إدارة الأزمة من شاغلي المبنى وتكليف أعضائه بالواجبـــــات التاليـــــة-:
إرشاد شاغلي المبنى إلى طريق مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقـــــاط التجمـــــع.
نقـــل الوثـــائق والأشـــياء ذات القيمـــة.
تقديم الإسعافات الأولية ورفع الروح المعنوية لشاغلي المبنى.
مكافحة الحرائق ومساعدة فرق الإطفاء والإنقاذ والصحة.

-2واجبات العاملين والموظفين في حالات الطوارئ-:
التحلـــي بالهـــدوء وعـــدم الارتبـــاك.
إيقـــاف العمـــل فـــوراً .
قطـــع التيـــار الكهربـــائي عـــن المكـــان.
عـــدم اســـتخدام المصـــاعد الكهربائيـــة .
التوجه إلى نقاط التجمع من خلال (مسالك الهروب ومخارج الطوارئ) .
التنبيه على العاملين بعدم الركض أوتجاوز زملائهم حتى لا تقع إصـــــابات بيـــــنهم.
لا تجازف ولا تخاطر بحياتك ولا ترجع إلى المبنى مهما كانت الأسباب إلا بعـــد أن يـــؤذن لـــك بـــذلك مـــن المســـئولين.

-3كيفيـــة التصـــرف فـــي حالـــة الحريـــق -:
كســـزجاج إنـــذار الحريـــق لتشـــغيله .
إبــلاغ غرفــة المطــافئ فــوراً علــى الــرقم (الطــوارئ. (
مكافحة الحريق إذا أمكن باستخدام أقرب مطفأة مناسبة لنوع الحريق
كمـــــــــــا يـــــــــــأتي-:
-اســـحب مســـمار الأمـــان بالمطفـــأة .
-وجـــه فوهـــة المطفـــأة إلـــى مكـــان الحريـــق .
-اضـــغط علـــى المقـــبض لتشـــغيل المطفـــأة .
تأكد أن المكان الذي تقف فيه لا يشكل خطورة عليك وأنه باستطاعتك
الهـــــروب إذا انتشـــــر الحريـــــق .

-4واجبـات فـرق مكافحـة الحرائـق فـي المبـاني والمنشـآت-:
تحديد مكان الحرائق من خلال ملاحظة اللوحة التوضيحية لنظام إنذار
الحريـــــــــــــــق.
القيـام بمكافحـة الحـريق بوسـائل الإطفـاء المتـوفرة بـالمبنى أو
المدرسـة (مطفـآت المـاء ذات اللـون الأحمـر – مطفـآت ثـاني أكسـيد
الكربـــون ذات اللـــون الأســـود. (
التأكد من غلق النوافذ والأبواب وذلك لمنع انتشار الحريق بباقي
مكونـــــــــات المبنـــــــــى.
التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاع المدني والحريق
بإرشـادهم إلـى موقـع الحريـق ونوعـه وأجهـزة ووسـائل الإطفـاء
المتـــــــــــــوفرة.

-5واجبـات رؤسـاء الأقسـام والوحـدات بكافـة الإدارات العاملـه-:
التأكد من إغلاق الأبواب والنوافذ فيما عدا المخارج المخصصة
لعمليـــــــــات الإخـــــــــلاء.
التأكـــد مـــن فصـــلالتيار الكهربـــائي.

الإشـــــراف علـــــى عمليـــــات الإخـــــلاء
التأكد من عمليات الاتصال بالجهات المختصة (الدفاع المدني. (التأكد من وصول الفرق المتخصصة لإدارة الدفاع المدني والحريق . التوجه إلى نقطة التجمع للتأكد من وجود جميع العاملين وعدم تخلف أي مـــــــنهم داخـــــــل المبنـــــــى.

-6مســـــئوليات ومهـــــام مـــــدراء والإدارات-:
التأكد من أن جميع شاغلي المبنى على دارية تامة بمسالك الهروب وأن تكـــون لـــديهم الألفـــة علـــى اســـتخدامها.
التأكد من أن جميع الأبواب المركبة على مخارج الطوارئ والممرات المؤدية إليها مفتوحة طيلة فترات الدوام الرسمي وأن تكون سهلة الفـــتح للخـــارج (اتجـــاه انـــدفاع الأشـــخاص.(
التأكد من خلو كافة مسالك الهروب من العوائق وأن تكون واضحة تماماً لشاغلي المبنى ومثبت عليها اللوحات الإرشادية الدالة عليها.

-7واجبـــــات الحـــــراس ورجـــــال الأمـــــن-:
تـــــأمين المبنـــــى وحفـــــظ النظـــــام .
منـــع دخـــول أي أفـــراد غيـــر المختصـــين داخـــل المبنـــى.
منع خروج أحد من البوابة الرئيسية للمباني إلى أن تنتهي عمليات الإخـلاء والسـيطرة علـى الأزمـة وانتهـاء الحالـة الطارئـة.
انتظار الفرق المتخصصة من رجال الدفاع المدني وإرشادهم لموقع الحريـــــــــــــق.

ثالثـــاً : الوســـائل والمعـــدات المطلـــوب توافرهـــا بالمبـــاني:
إن توفير الوسائل والمعدات اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات (نقطة التجمع ـ لوحات إرشادية ـ أجهزة إطفاء وإنذار ـ إسعافات أولية) تلعب دور كبير بصورة مباشرة في الحد من الخسائر الناجمة

عن الأزمة لذلك كان من الضروري التأكد من توافر البنود التالية-:
يجب تحديد نقاط التجمع الخاصة بكل مبنى.
التأكد من توافر أجهزة المكافحة الأولية لجميع أنواع الحرائق وأن تكون صالحة للاستخدام الفوري.
التأكد من توافر الأدوية والمهمات والأدوات الطبية اللازمة لعملياتالإسعافات الأولية.
التأكد من توافر مخارج وأبواب الطوارئ الكافية وكافة اللوحات الإرشادية التي تسهل عمليات الإخلاء وتدل شاغلي المبنى على مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع.

رابعاً : التجارب والاختبارات:
إعداد سيناريو للازمة والبدء في تنفيذه باستخدام نقاط الإنذار المبكر ومراقبة ردة الفعل للفرق المشكلة لإدارة الأزمة وسلوك وتصرفات شاغلي المبنى وذلك من خلال التنسيق المباشر بين الجهات المختصة بالوزارة والجهات المعنية بالدولة مثل الدفاع المدني والحريق ووزارة الصحة .. الخ.

خامساً : تقييم النتائج:
تحليل وتقييم مستوى أداء فريق إدارة الأزمة والأخطاء التي وقعت للوقوف على أوجه القصور بها والاستفادة مما قد يظهر من مشكلات لوضع الحلول العاجلة لها لتلافيها مستقبلاً .

خلاصة : خطة الإخلاء في حالات الطوارئ
-عند نشوب حريق داخل موقع العمل يجب أن يكون هناك تصرف سريع وفعال وآمن للخروج من المبنى ويجب أن يكون في كل مبنى فريق معد للطوارئ يترأسه أحد الموظفين ومن مهام هذا الفريق تحديد موقع الخطر وتوجيه بقية الموظفين الى الخروج من المبنى

بسرعه ومن أقرب المخارج، والتأكد من خروج الجميع قبل مغادرتها المبنى، ومن ثم التجمع في منطقة التجمع المتفق عليها مسبقاً والتأكد من وجود الجميع، ولايسمح بعدها لأحد بالرجوع الى موقع الخطر الا بعد الأذن من الشخص المسؤول. وذلك بعد التأكد من عدم وجود مخاطر.

-في حالة الطوارئ على كل شخص في المبنى أن يكون سريعاً في إستجابته ويؤمن منطقتة قبل الخروج منها مثل إطفاء الأجهزة وإغلاق إسطوانات الغاز.

-من الضروري وجود خطة واضحة وسهلة للأخلاء أثناء حوادث الحريق ولايكتفى بوجودها بل يجب أن يدرب عليها جميع العاملين.

-كما يجب إن تحتوي الخطه على رسم للموقع يبين فيه مواقع الأبواب والشبابيك والممرات والسلالم. مع ملاحظة أن المصاعد الكهربائيه قد تأخذك الى موقع النار بدلاً من الهروب منها بالاضافة الى أمكانية تأخرها بالحريق فتكون حبيساً فيها.

-يجب الا توضع هذه المصاعد ضمن الخطة مطلقاً ولابد من دراسة الحاجة الى وجود سلم خارجي للإخلاء اذا كان المبنى متعدد الأدوار ، والتأكد من أن المسار الذي يتخذ للأخلاء سليم وآمن وخال مما يعيق سرعة الحركة. وان تكون الشبابيك سهلة الفتح.

-يجب ان تشمل الخطة طريقتين (على الأقل) للاخلاء من كل مكتب خاصة المواقع التي يكثر فيها عدد العمال. مع تحديد موقع للتجمع للتأكد من وجود الجميع بدون إصابات ولابد أن يوضح في الخطة أرقام هواتف أقسام الأطفاء والعياده والأمن يجب أن تكون معلومه

لدى الجميع، ومكتوبه في موقع بارز كي لاتنسى لاستخدامها عند الحاجـــه.

-اذا كان الشخص في وضعيه تمنعه من مغادرة المبنى نظراً لمحاصرة النار فعليه أن يلجأ الى مكتب له نافذه الى الخارج ويغلق الباب جيداً ويحاول وضع قطعة قماش حول الباب كي لاينفذ الدخان اليــــه ويقـــف بجانـــب النافـــذه ويطلـــب المســـاعده أرجوا ان يستفيد الجميع

١. خطة إدارة الأزمات والإخلاء في حالات الطوارئ

خطة إدارة الأزمات والإخلاء في حالات الطوارئ
إن مواجهة الأزمات والحالات الطارئة سواء بالاستعداد لها أو توقعها أو التعامل معها إذا ما حدثت يضع على كاهل وحدة السلامة والصحة المهنية بالوزارة العبء الأكبر في هذا المجال لضمان توفير الحماية الشاملة للأفراد والمنشآت ، لذلك كان لزاما عليهاً إعداد خطة شاملة لمواجهة الكوارث والحالات الطارئة التي قد تتعرض لها منشآت ومدارس الوزارة ، تتضمن كيفية إخلاء تلك المباني والمدارس من شاغليها في الحالات الطارئة واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتأمين سلامتهم وكفالة الطمأنينة والاستقرار والأمن لهم ، وسوف نستعرض في هذا الدليل مجموعة من التعليمات والإرشادات الواجب تنفيذها لضمان نجاح عمليات الإخلاء في حالات الطوارئ .

أولاً : أهداف الخطة
تستهدف خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة بمباني الوزارة والمدارس ما يلي :-
إخلاءθ المباني والمدارس من شاغليها فور سماع جرس إنذار

الحريق وذلك بتوجههم إلى نقاط التجمع المحددة سلفاً بكل مبنى أو مدرسة .
تشكيل وتدريب فريق إدارة الأزماتθ والحالات الطارئة بكل مبنى أو مدرسة وتحديد الواجبات والمهام المنوطة بكل منها لتكون بمثابة إطار عام لتنفيذ خطط الإخلاء ومكافحة الحرائق وعمليات الإنقاذ ودليلاً مرشداً في سبيل حماية الأفراد بالتنسيق والتعاون مع إدارة الدفاع المدني والحريق ووزارة الصحة .
السيطرة على الخطر ومنع انتشار الحرائق والعمل على تقليلθ الخسائر الناجمة عنها بالقدر الكافي من خلال استخدام الوسائل الفعالة لمكافحة الحرائق .

ثانياً : عناصر خطة الإخلاء

متطلبات نجاح خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة تعتمد بشكل أساسي على فريق إدارة الأزمة ومدى تدريبه على كيفية اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية والمواجهة الفعلية واحتواء الضرر وتعتمد أيضاً على الوسائل والمعدات المتوفرة ودليل التعليمات التي تنظم أسلوب تنفيذ الخطة ويمكن تصنيفها إلى :-

١- واجبات فريق إدارة الأزمات:-

يتم تشكيل فريق إدارة الأزمة من شاغلي المبنى أو المدرسة وتكليف أعضائه بالواجبات التالية :-
إرشاد شاغلي المدرسة أو المبنىθ إلى طريق مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع .
نقل الوثائق والأشياءθ ذات القيمة .
تقديم الإسعافات الأولية ورفع الروح المعنوية لشاغلي المبنى أوθ المدرسة وبخاصة الطلاب .
مكافحة الحرائق ومساعدة فرق الإطفاء والإنقاذ والصحةθ .

٢- واجبات المدرسين والمدرسات والطلاب والموظفين فى حالات الطوارئ:-

التحلي بالهدوء وعدم الارتباكθ .
إيقاف العمل فوراً .θ
قطع التيار الكهربائي عن المكان .θ
عدمθ استخدام المصاعد الكهربائية .
التوجه إلى نقاط التجمع من خلال (مسالك الهروبθ ومخارج الطوارئ) .
التنبيه على الطلاب بعدم الركض أو تجاوز زملائهم حتى لاθ تقع إصابات بينهم .
لا تجازف ولا تخاطر بحياتك ولا ترجع إلى المبنى مهما كانتθ الأسباب إلا بعد أن يؤذن لك بذلك من المسئولين .

٣- كيفية التصرف فى حالة الحريق:-

كسر زجاجθ إنذار الحريق لتشغيله .
إبلاغ غرفة المطافئ فوراً على الرقم (الطوارئ)θ .
مكافحة الحريق إذا أمكن باستخدام أقرب مطفأة مناسبة لنوع الحريق كما يأتيθ :-
- اسحب مسمار الأمـــان بالمطفـأة .
- وجه فوهة المطفأة إلى مكـان الحريق .
- اضغط على المقبض لتشغيل المطفـأة .
تأكد أن المكان الذي تقف فيه لاθ يشكل خطورة عليك وأنه باستطاعتك الهروب إذا انتشر الحريق

٤- واجبات فرق مكافحة الحرائق في المدارس ومباني الوزارة:-

تحديد مكان الحرائق من خلال ملاحظة اللوحة التوضيحيةθ لنظام إنذار الحريق .

القيام بمكافحة الحـريق بوسائل الإطفاء المتوفرةθ بالمبنى أو المدرسة (مطفآت الماء ذات اللون الأحمر – مطفآت ثاني أكسيد الكربون ذات اللون الأسود) .

التأكد من غلق النوافذ والأبواب وذلك لمنع انتشار الحريقθ بباقي مكونات المبنى .

التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاعθ المدني والحريق بإرشادهم إلى موقع الحريق ونوعه وأجهزة ووسائل الإطفاء المتوفرة

٥- واجبات رؤساء الأقسام والوحدات بكافة الإدارات والمدارس:-

التأكد من إغلاق الأبواب والنوافذ فيماθ عدا المخارج المخصصة لعمليات الإخلاء .

التأكد من فصل التيار الكهربائي .θ

θ الإشراف على عمليات الإخلاء .

التأكد من عمليات الاتصال بالجهات المختصة (θ الدفاع المدني – وزارة الصحة) .

التأكد من وصول الفرق المتخصصة لإدارة الدفاعθ المدني والحريق .

التوجه إلى نقطة التجمع للتأكد من وجود جميع العاملين وعدمθ تخلف أي منهم داخل المبنى .

٦- مسئوليات ومهام مدراء المدارس والإدارات بالوزارة:-

التأكد من أن جميع شاغليθ المبنى على دارية تامة بمسالك الهروب وأن تكون لديهم الألفة على استخدامها .

θ التأكد من أن جميع الأبواب المركبة على مخارج الطوارئ والممرات المؤدية إليها مفتوحة طيلة فترات الدوام الرسمي وأن تكون سهلة الفتح للخارج (اتجاه اندفاع الأشخاص).
التأكد من خلو كافة مسالك الهروب من العوائق وأن تكون واضحة تماماًθ لشاغلي المبنى أو المدرسة ومثبت عليها اللوحات الإرشادية الدالة عليها .

٧- واجبات الحراس:-

تأمينθ المبنى وحفظ النظام .
منع دخول أي أفراد غير المختصين داخل المبنى .θ
منعθ خروج أحد من البوابة الرئيسية لمباني الوزارة إلى أن تنتهي عمليات الإخلاء والسيطرة على الأزمة وانتهاء الحالة الطارئة .
انتظار الفرق المتخصصة من رجال الدفاعθ المدني وإرشادهم لموقع الحريق .

ثالثاً : الوسائل والمعدات المطلوب توافرها بالمدارس ومباني الوزارة

إن توفير الوسائل والمعدات اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات (نقطة التجمع - لوحات إرشادية - أجهزة إطفاء وإنذار - إسعافات أولية) تلعب دور كبير بصورة مباشرة في الحد من الخسائر الناجمة عن الأزمة لذلك كان من الضروري التأكد من توافر البنود التالية :-
يجبθ تحديد نقاط التجمع الخاصة بكل مبنى أو مدرسة .
التأكد من توافر أجهزة المكافحةθ الأولية لجميع أنواع الحرائق وأن تكون صالحة للاستخدام الفوري .
التأكد منθ توافر الأدوية والمهمات والأدوات الطبية اللازمة لعمليات الإسعافات الأولية .

θ التأكد من توافر مخارج وأبواب الطوارئ الكافية وكافة اللوحات الإرشادية التي تسهل عمليات الإخلاء وتدل شاغلي المبنى على مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع .

رابعاً : التجارب والاختبارات

إعداد سيناريو للازمة والبدء في تنفيذه باستخدام نقاط الإنذار المبكر ومراقبة ردة الفعل للفرق المشكلة لإدارة الأزمة وسلوك وتصرفات شاغلي المبنى أو المدرسة وذلك من خلال التنسيق المباشر بين الجهات المختصة بالوزارة والجهات المعنية بالدولة مثل الدفاع المدني والحريق ووزارة الصحة .. الخ .

خامساً : تقييم النتائـــــــج

تحليل وتقييم مستوى أداء فريق إدارة الأزمة والأخطاء التي وقعت للوقوف على أوجه القصور بها والاستفادة مما قد يظهر من مشكلات لوضع الحلول العاجلة لها لتلافيها مستقبلاً .

خلاصة خطة الإخلاء في حالات الطوارئ

- عند نشوب حريق داخل موقع العمل يجب أن يكون هناك تصرف سريع وفعال وآمن للخروج من المبنى ويجب أن يكون في كل مبنى فريق معد للطوارئ يترأسه أحد الموظفين ومن مهام هذا الفريق تحديد موقع الخطر وتوجيه بقية الموظفين الى الخروج من المبنى بسرعه ومن أقرب المخارج، والتأكد من خروج الجميع قبل مغادرتها المبنى، ومن ثم التجمع في منطقة التجمع المتفق عليها مسبقاً والتأكد من وجود الجميع، ولايسمح بعدها لأحد بالرجوع الى موقع الخطر الا بعد الأذن من الشخص المسؤول. وذلك بعد التأكد من عدم وجود مخاطر.- في حالة الطوارئ على كل شخص في المبنى أن يكون سريعاً في إستجابته ويؤمن منطقتة قبل الخروج منها مثل إطفاء الأجهزة وإغلاق

إسطوانات الغاز.

- من الضروري وجود خطة واضحة وسهلة للأخلاء أثناء حوادث الحريق ولايكتفى بوجودها بل يجب أن يدرب عليها جميع العاملين.

- كما يجب إن تحتوي الخطه على رسم للموقع يبين فيه مواقع الأبواب والشبابيك والممرات والسلالم. مع ملاحظة أن المصاعد الكهربائيه قد تأخذك الى موقع النار بدلاً من الهروب منها بالاضافة الى أمكانية تأخرها بالحريق فتكون حبيساً فيها.

- يجب الا توضع هذه المصاعد ضمن الخطة مطلقاً ولابد من دراسة الحاجة الى وجود سلم خارجي للإخلاء اذا كان المبنى متعدد الأدوار ، والتأكد من أن المسار الذي يتخذ للأخلاء سليم وآمن وخال مما يعيق سرعة الحركة. وان تكون الشبابيك سهلة الفتح.

- يجب ان تشمل الخطة طريقتين (على الأقل) للاخلاء من كل مكتب خاصة المواقع التي يكثر فيها عدد العمال. مع تحديد موقع للتجمع للتأكد من وجود الجميع بدون إصابات ولابد أن يوضح في الخطة أرقام هواتف أقسام الأطفاء والعياده والأمن يجب أن تكون معلومه لدى الجميع، ومكتوبه في موقع بارز كي لاتنسى لاستخدامها عند الحاجه.- اذا كان الشخص في وضعيه تمنعه من مغادرة المبنى نظراً لمحاصرة النار فعليه أن يلجأ الى مكتب له نافذه الى الخارج ويغلق الباب جيداً ويحاول وضع قطعة قماش حول الباب كي لاينفذ الدخان اليه ويقف بجانب النافذه ويطلب المساعده.

المراجـــع

١- محمـد إبـراهيم أبـو خليـل، موقـف مـديري مـدارس التعلـيم الأساسـي مـن بعـض الأزمـات والتخطـيط لمواجهتهـا، مستقبل التربية العربية، مجلد ٧، ع٢١، أبريل ٢٠٠١، ص ص ٢٥٩ – ٣٢٠.

٢- محمـد رشـاد الحمـلاوي : إدارة الأزمـات والكـوارث، القـاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مركـز إعداد القادة للجهاز الحكومي، د.ت.

٣- محمـد رشـاد الحمـلاوي : إدارة الأزمـات – تجـارب محليـة وعالمية، ط١، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.

٤- منـى صـلاح الـدين شـريف : إدارة الأزمـات فـي قطـاع الغـزل والنسيج، دكتـوراه غيـر منشـورة، كليـة التجـارة، جامعـة عين شمس، ١٩٩٥.

٥- وحدة بحوث الأزمات : أبحـاث المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث من ٣ – ٤ أكتوبر ١٩٩٨، كليـة التجـارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨.

٦- محمـد عبـد الغنـي هـلال : مهـارات إدارة الأزمـات، ط٢، القاهرة، مركز تطوير الإدارة والتنمية، ١٩٩٩.

٧- أحمـد إبـراهيم أحمـد : إدارة الأزمـة التعليميـة منظـور عـالمي، الإسـكندرية، المكتـب العلمـي للكمبيـوتر والنشـر والتوزيـع، ٢٠٠٠.

٨- أحمـد إسـماعيل حجـي : الإدارة التعليميـة والإدارة المدرسـية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.

٩- يوسف عبد المعطي مصطفى : الإدارة التربوية – مداخل جديدة لعالم جديد، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥.

١٠- البرعي, محمد بن عبد الله و عابدين , عدنان بن حمدي . (١٤٠٨هـ) . الإدارة في التراث الإسلامي (الجزء الأول) جدة (المملكة العربية السعودية) : مكتبة الخدمات الحديثة .

١١-الضحيان , عبد الرحمن إبراهيم (١٤٠٧ هـ) .الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق (ط ١) . جدة (المملكة العربية السعودية) : دار الشروق .

١٢-أبو قحف, عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع, ١٩٩٩

١٣-إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟. ٣٠ مارس ٢٠٠٦. (لم يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع).

١٤-الأعرجي, عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الأول ابريل١٩٩٩.

١٥-الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية, ١٩٩٧

١٦-الوكيل, بسيوني. إدارة الأزَمَات ومواجهة المشكلات. ٣٠ مارس ٢٠٠٦

١٧-جبر, محمد صدام. "إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني". الإداري السنة ٢١ عدد ٧٦ مارس ١٩٩٩

١٨-حواش, جمال. سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر و الإعلام, ١٩٩٩.

١٩-دقامسة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الرابع يناير ٢٠٠٠

٢٠-شريف, منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة و النشر, ١٩٩٨

٢١-١٢- صادق, أمنية مصطفى. إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية, ٢٠٠٢

٢٢-عليوه, السيد. إدارة الأزمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار(٢). القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع, ٢٠٠٤

٢٣-مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات. http://dssworld.jeeran.com/new_page_11.htm
(لم يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع)

24- Rober, F & Little John : Crisis Management, 1985.

25- Everett Susan, M : Crisis Management in Schools, 1990.

26- Thomas Batsis : Crisis Management in Catholic Schools, 1994.

نماذج لبعض الأزمات التعليمية ودور القيادات في مواجهتها

نماذج لبعض الأزمات التعليمية
ودور القيادات في مواجهتها

المقدمة:

وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم. وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة وغيره من البشر، ولم تكن تعرف آنئذ – بطبيعة الحال – باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة... الخ، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الابتكار.

هذه القدرات الخاصة جعل منها تشارلس رووتر في كتابه " فن الدبلوماسية "الأصل في نشأة الدبلوماسية بفرض مؤداه أن قبيلتين اقتتلتا زمناً طويلا، حتى أوشك الفناء أن يبيدهما معا، وفي هذه اللحظة الحرجة من تطور الإنسانية ينشط الذكاء العاطل، وتتفتق القريحة الخاملة عن حلول عبقرية تحت ضغط الحاجة إلي تحقيق المعادلة الصعبة، وهي تجنب الفناء، وتجنب الهزيمة في آن واحد، فاختارت إحدى القبيلتين من بين أبنائها أكثرهم حكمة، وأربطهم جاشاً وأوسعهم حيلة، وأوفدتهم إلى القبيلة الأخرى في أول مهمة سلام عرفها الإنسان، كان هذا الوفد يرتدي ملابس مزركشة زاهية الألوان، وقد تجرد أعضاؤه من الأسلحة التي اعتادوا حملها، وارتسمت علي وجوههم ابتسامات ودودة مسالمة، فأحجم أفراد القبيلة الأخرى عن الانقضاض عليهم، وتهشيم رؤوسهم بهراواتهم

الحجرية، وأدركوا أن هؤلاء القادمين يختلفون عن غيرهم من المحاربين، ليس بالزى والملامح فقط، وإنما بالنوايا أيضا، وهكذا نجحت أول مهمة سلام في التاريخ.

وما يعنينا في هذا المثال: أن الجماعات الإنسانية قد اهتدت في وقت مبكر من تاريخها إلى أسلوب آخر، غير أن أسلوب الصراع البدائي يمكنها أن تستمر في تطورها من خلاله، وانه إذا كان مبدأ البقاء للأقوى، قد ساد المراحل من نشأتها، بحيث كان بعضها يتوقف علي فناء البعض الآخر منها، في نزاعها علي المراعي أو عيون الماء، فقد اكتشفت في مرحلة لاحقة أن اقتسام كسرة الخبز مع الغير أفضل من الصراع من اجل الاستئثار بها كلها، معرضة بذلك نفسها لخطر الفناء.[٨٨]

أمثلة الأزمات كثيرة جدا.... ولكن، ارتأى الباحث في هذا المبحث أن يضع بين يدي القاريء ثلاثة نماذج من الأزمات، أولها الأزمة التي عايشها سيدنا يوسف عليه السلام في مصر، والتي أرخها لنا القرآن الكريم، ثم الأزمة التي عايشها الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة أثناء غزوة الأحزاب، وفي النهاية تحدث الباحث باستفاضة عن أزمة الصواريخ الكوبية سنة ١٩٦٢.

وللحق فإن الباحث يعتقد أن أي إنسان يريد أن يفهم إدارة الأزمة وخاصة على المستوى الدولي، يجب عليه أن يقرأ بتمعن كيف أديرت أزمة الصواريخ الكوبية، فهي من أفضل النماذج على الإطلاق في هذا المجال.

---

[٨٨] العماري، عباس رشدي، ١٩٩٣، مرجع سابق، ص ص (٥١ – ٥٢).

الأزمة الاقتصادية في مصر في عصر يوسف عليه السلام

وقعت هذه الأزمة في مصر في عهد يوسف عليه السلام، لمدة سبع سنوات سميت بالسنوات العجاف، لعدم نزل المطر وقلة منسوب مياه النيل التي تعتمد عليه الزراعة في مصر لإشباع حاجات الإنسان الضرورية.

الإنذار:

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر ولم بجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقي الملك يوسف في السجن (يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ).[٨٩]

ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء وسنوات جدب، ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات في سنوات الرخاء وهم السبع الأول ليمكنهم من توزيعه في السنوات الجدب، ثم نبأهم بان السنة الخامسة عشر ستكون رخاءً وهذا لم يأت في رؤيا الملك.

يقول الحق: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تُحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ).[٩٠]

---

[٨٩] سورة يوسف، ٤٦.

[٩٠] سورة يوسف ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩ .

ومعنى ذلك انه ينبغي للمصريين أن يجدوا ويتقنوا العمل كدأبهم أي كعادتهم، وهذه شهادة لأهل مصر أنهم جادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل ويضاعفون العمل الجاد المستمر حتى يكون المحصول كبيراً يكفى للاستهلاك الآدمي والتخزين، ثم يدعون القمح في السنابل حتى لا يأكله السوس أو يتعفن فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك، وذلك أن حنطة مصر ونواحيها لا تبقى أكثر من عامين إلا بحيلة إبقائها في السنابل فإذا بقيت فيها حفظت ويكون قصبها علفاً للدواب، فلما فسر لهم يوسف عليه السلام الرؤيا طلبه الملك وولاه على خزائن الأرض ليعالج الأزمة بما لديه من علم في إدارة الأزمات واحتوائها ومعالجتها والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية.[٩١]

الاستعداد:

- التحديد الكمي: كان الملك يأخذ عشر ناتج ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الدهر وهو أول من وضع مقياساً للنيل بمنف.[٩٢]
- بناء المخازن: أمر يوسف ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكن حفظ كمية كبيرة من سنابل القمح والشعير فيها.

تقول التوراة: وخزن يوسف قمحاً كرمل البحر كثيراً جداً.[٩٣]

---

[٩١] الشيخ، سوسن سالم:" نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم"، القاهرة، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، ٢٠٠٣، ص ص (٢٣٧ – ٢٣٨).

[٩٢] المقريزي، الخطط، القاهرة، بدون تاريخ، ص (٩٢)

الاحتواء:

لما أجدبت الأرض في السنوات العجاف ذهب المصريون إلي المخازن ليشتروا القمح الذي خزن بقيادة يوسف عليه السلام في السنوات الخضر، كل فرد له نصيب محدد، حتى يكفي أهل مصر ومن جاورها من البلاد،

تقول التوراة: وابتدأت سني الجوع في جميع البلدان، أما جميع أرض مصر فكان فيها خبز .، وفتح يوسف جميع ما فيه من طعام وباع للمصريين.[٩٤]

يقول القرضاوى: ما قدمتم لهن ما يدل على أن ما استهلك إنما يتم بحساب وتقدير، فهم الذين يقدمون وهذا دليل القصر، وفيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك في أيام الشدائد حفاظاً على الموارد القليلة.[٩٥]

ويدل شراء إخوة يوسف للقمح على انتفاع جيران مصر بالمخزون:

(وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكِرُونَ، وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ).[٩٦]

---

[٩٣] سفر التكوين، الإصحاح ٤١.

[٩٤] سفر التكوين، الإصحاح٤١ .

[٩٥] القرضاوي ، يوسف:" دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي"، بيروت، الرسالة، ١٩٩٦، ص ٢٦٦.

[٩٦] سورة يوسف، ٥٨، ٥٩.

وكان يوسف يقدر كيلاً لكل فرد: (يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ)[٩٧] ، أي أن كل فرد كان له قدر معين، ويستلزم ذلك إحصاء الأفراد وتدوين أسمائهم في الديوان، وحضارة مصر تستوعب كل ذلك فهم أول من دون المعلومات عن المعارك وأعمال الملوك والرعية والرحلات التجارية على الأحجار رسماً أو كتابة، كما ضبطوا الموازين والمكاييل " أني أوفي الكيل". والنقد.

استعادة النشاط:

وفي السنة الخامسة عشر نزل المطر كم تنبأ يوسف عليه السلام: (فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ)[٩٨] ،وعاد المصريون إلى الزراعة ثم جني المحاصيل والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب والزهور بعد أن كانت الصناعات قد توقفت أثناء الأزمة في السنوات العجاف، وقد استمروا كما كانوا في بناء الحضارة.

التعلم:

- أدركوا أهمية التوحيد.
- آمنوا بالرسل.
- تكونت لديهم خبرة في معالجة الأزمات.
- تعلموا أن للدورة الزراعية وجهان: رواج وجدب.

---

[٩٧] سورة يوسف، ٦٥.

[٩٨] سورة يوسف، ٤٩.

- حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال.
- خططوا للأعمال قبل تنفيذها.
- لاحظوا ودرسوا الظواهر ودونها.
- وضعوا مقياساً للنيل ولاحظوا وعرفوا من قياسه سنوات الفيضان من عدمه للاستعداد لها.
- أدركوا أن قيادة الأزمة تحتاج إلى قائد له صفات محددة كالعلم والحفظ والأمانة والصدق.
- تعاونوا وتكافلوا في الأزمة.

وللحق فإن الفوائد التي نستنبطها من هذه الأزمة كثيرة جداً قد لا يتسع المجال هنا لحصرها لذلك نكتفي بما سبق.

غزوة الخندق

الإنذار:

تحالفت قريش مع غطفان وبني سليم وبني أسد وفزارة وأشجع وبني مرة، فكانوا عشرة آلاف، وقائدهم جميعاً أبو سفيان بن حرب، وكان على كل قبيلة قائدها.

تحالفت معهم بنو قريظة، وهم من قبائل اليهود التي تسكن المدينة، رغم المعاهدة بينهم وبين الرسول صلى الله عليه وسلم، والتي أقروا فيها ألا يخونوا ويتآمروا مع قريش ضده، وان يدافعوا عن المدينة مع المسلمين، ولكنهم نقضوا العهد كعهدهم.

الاستعداد:

كان أمام الرسول صلى الله عليه وسلم بديلين:

إما قتالهم وجهاً لوجه.

وإما مصالحتهم ولو على حساب ثلث ثمار المدينة.

استشار الرسول صلى الله عليه وسلم المسلمين، فرفض الأنصار المصالحة وأبوا إلا السيف، وكان عدد المسلمين ثلاثة آلاف والعدو عشرة آلاف غير بني قريظة، والمسلمون ثلثهم أو يقلون.

وبدأ المسلمون في الاستعداد للحرب.

الاحتواء:

شاور الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في أسلوب الحرب.

أشار سليمان الفارسي بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من اختراقها والاستيلاء عليها، كما يفعل الفرس في حماية مدنهم.

أدخلت النساء الحصون المنيعة، وكانوا مدربين على مداواة الجرحى لقيامهم بها من قبل.

قسم الرسول صلى الله عليه وسلم المسلمين إلى عدة فرق، كل فريق منهم يتكون من عدة أفراد.

حدد لكل فريق مهمته، وهي حفر أربعين ذراعاً كل حسب قدرته.

كل ما يخرج من الحفر يطرح تجاه المدينة حتى لا يستخدمه العدو لردم الخندق.

بث رسول الله صلى الله عليه وسلم العيون على الأعداء حتى يأتوه بالمعلومات ويغموا عنه العدو كحذيفة بين اليمان.

وعدهم بالنصر وان الله سبحانه وتعالى قد أراه قصور الشام واليمن ومصر وفارس، ومعنى ذلك أن النصر سيكون حليفه ومن معه دائماً وليس فقط في تلك المعركة.

تخذيل العدو وتفرقتهم، وكانت تلك مهمة نعيم بن مسعود للتفريق بين القبائل وبين اليهود، وكان قد أسلم ولم يعلم المشركون أو اليهود بإسلامه.

عسكر المسلمون وجبل (سلع) خلفهم لحماية ظهورهم، والخندق من إمامهم، فلم يستطيع الأعداء الالتفاف حولهم كما فعلوا في غزوة أحد، ولم يستطيعوا مهاجمتهم أو اختراق الخندق بأنفسهم أو على خيولهم.

حدثت بعض المعارك الفردية مع بعض الفرسان، وكان النصر لفرسان المسلمين كعلي بن أبي طالب.

أنزل الله عليهم الريح فقلعت خيامهم وألقت قدورهم وأطفأت نيرانهم وهلك الكراع

(الخيل) والخف (الإبل)، فقرر أبو سفيان الرحيل فارتحلوا معه.

ردهم الله بغيظهم لم ينالوا شيئاً، أي لم يحققوا هدفهم وكفى الله المؤمنين القتال.

قرر الرسول صلى الله عليه وسلم معاقبة بني قريظة لنقضهم العهد.

قرر الرسول صلى الله عليه وسلم انتقال المسلمين من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم.[٩٩]

استعادة النشاط:

رجع المسلمون إلى المدينة وعادوا إلى نشاطهم من الزرع والرعي والإعداد للمعارك القادمة التي سينتقلون فيها إلى الهجوم وليس الدفاع فقد علموا أن المدينة أصبحت في أمان.

التعلم:

- تعلم المسلمون أسلوباً جديداً في القتال.
- صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف.
- على المسلم إعداد ما يمكنه والنصر من عند الله.
- ابتكروا بعد ذلك في الحروب حتى يفاجئوا العدو فيربكوه فينتصروا عليه.
- أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المتكاملة.
- العمل الجماعي يحقق الأهداف بفعالية.
- حددوا الأهداف لكل عمل.
- وضعوا الخطط والسيناريوهات.
- تشاوروا في كل أمورهم ليعصم رأي الجماعة خطأ الفرد.

---

[٩٩] المباركفوري، صفي الرحمن: " الرحيق المختوم"، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط٤، ٢٠٠١م، ص ص (٣٢٦ – ٣٤١).

- كانوا دائمي الرجوع إلى قائد الأزمة إذا استعصي عليهم شيء.
- أدركوا ضرورة تواجد قائد الأزمة دائماً معهم لتكون الاتصالات مباشرة لإصدار القرار المناسب لكل موقف.
- استخدموا الموارد المادية المتاحة الاستخدام الأمثل.
- وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح.
- حافظوا على الموارد البشرية بحمايتها من الهلاك أمام عدو أكثر عتاداً وعدداً.
- تعلموا أهمية توصيل المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار السليم.

المظاهر تجسد الأزمة على مستوى المدرسة

يمكن تحديد هذه المظاهر في السلوك المزعج Disruptive Misbehavior وقد صنف كل من (كوي وشوتز Kooi & Sehutz) هذا المظهر في خمسة تصنيفات أو محاور، يحتوي كل تصنيف على قائمة المشكلات السلوكية التي يقوم بها التلاميذ وتنتمي إلى سوء السلوك المزعج وهي :

- الاعتداء الجسمي : ويقوم به التلميذ المشكل في صورة دفع وجذب الآخرين، التشاجر، إصدار الأوامر، تهديد من هم أضعف منه، السباب بالألفاظ، المجادلة الشديدة، أو مقاطعة المعلم أثناء الحديث.

- التأثير على الرفاق : ويقوم التلميذ بالآتي : عمل إيماءات مضحكة، يتحرك بدون إذن المعلم، يتجول في الفصل مما يجعله يؤثر على أقرانه في حجرة الفصل.
- جذب الانتباه : يقوم التلميذ المشكل بعمل ضوضاء، غير ضرورية مثل رمي القلم على الدرج، إسقاط الكتب على الأرض، يكتب رسائل ويرميها لزملائه في الفصل.
- تحدي السلطة : يتحدث بصوت عال عكس ما تعود عليه الفصل، يثير الإزعاج والفوضى، يرفض تنفيذ أوامر المعلم عندما يطلب منه أن يتحرك أو يجلس أو يتوقف عن عمل معين مثل مضغ اللبان.
- الشقاق الحاد : مثل النقد والشكوى غير البناءة، الضحك من أجل إزعاج الآخرين، عمل ضوضاء غريبة كالفصليز والصياح.

وقد أشارت سعدية بهادر إلى بعض مشكلات الفصل والتي يمكن اعتبارها أزمات منها ما يلي : الغش في الامتحانات، التهكم على المعلم أو المعلمة وتقليدها أمام الطلبة والطالبات.

وكل ما سبق يعتبر من الأمور العادية ولكن سوء التعامل قد يدفعه بها إلى الأزمات وهذا ما سيبدو عند عرض بعض النماذج لمواقف الأزمة.

كما تكمن هذه المظاهر أيضًا في تدني قدرة المعلمين والإداريين على اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه السياسات التربوية.

فالمتتبع لأحوال المعلمين والإداريين في مصر وعلاقتهم بقضايا ومشكلات التربية والتعليم سواء على مستوى الفكر أو الممارسة يجد أن معظم هؤلاء لا حول لهم ولا قوة في ترشيد توجيهات السياسة التعليمية واتخاذ القرار التربوي أو توجيه إجراءات الممارسة التعليمية في النظام التعليمي، وإنما يأتيهم الأمر بإحداث التغيير (المفروض) في مجال عملهم التعليمي من خارجهم حيث "أصبحت التربية – كمجال متخصص – نهبًا مستباحًا للمتخصصين في غير التربية ولغير المتخصصين في شيء على الإطلاق، فالقرار السياسي الذي يتخذ في البلاد العربية في ميدان التربية – التي هي المجال الحيوي للتربويين – يتخذ في غيبة هؤلاء التربويين".

أيضًا من بين هذه المظاهر ضعف مكانة المعلمين والإداريين على سلم التقدير الجماعي، وضعف مصداقية بعض المعلمين وهيبتهم أمام الطلاب.

نموذج لأزمة على مستوى المدرسة من واقع مقابلات الباحث

سألت معلمة اللغة العربية إحدى طالبات الفصل الثالث الإعدادي عن كتاب المدرسة فقالت الطالبة بأسلوب غير لبق أنها لم تحضره، من ثم قالت المعلمة للطالبة اخرجي من الفصل لحرمانك من الحصة.

ذهبت الطالبة إلى إحدى الأخصائيات للوساطة لدى المعلمة إلا أن المعلمة رفضت وأصرت على موقفها، وحتى عندما ذهبت الطالبة إلى أحد المعلمين للوساطة تكرر نفس الموقف ... فما كان من الطالبة إلا أن صعدت إلى الطابق الأول العلوي وألقت بنفسها ... هنا صاحت المدرسة بأكملها واضطرب الجميع، وما كان من

المدير إلا أن ترك مكتبه على الفور وذهب بالطالبة بسرعة إلى المستشفى لعمل الفحوص وإعطاء العلاج اللازم، ثم اتصل بأسرة الطالبة وأبلغهم أن ابنتهم بالمستشفى للعلاج، وقد أظهرت الأشعة بعض الرضوض والكدمات البسيطة.

ولكن السؤال الآن ؟ ما رد فعل الأب ؟ وكيف يمكن التصرف مع المعلمة ؟

أكدت الطالبة لوالدها أن السبب هو انزلاقها وهي تسير دون إرادتها !! وبعد ذلك كان اجتماع المدير مع المعلمة لتوعيتها ولومها لأنها كانت ستتسبب في مقتل طالبة.

* الطالبة (سوزان) مقيدة بالفصل الأول الإعدادي بمدرسة الملقة الإعدادية بإدارة كفر الدوار التعليمية، وظهرت نتيجة الفصل الدراسي الثاني وإذا بها تحصل على تخلف في بعض المواد، ومن ثم يجب أن تؤدي الامتحان فيها في الصيف.

بعد الانتهاء من الامتحان ذهبت الطالبة إلى المدرسة كي تعرف نتيجتها، فقال لها أحد المعلمين المسئولين عن الكنترول أنت ناجحة.

إلا أنه عندما بدأ العام الدراسي فوجئت الطالبة أنها مقيدة بالفصل الأول لأنها رسبت في امتحان التخلف.

هنا خرجت الطالبة من المدرسة بعد انتهاء اليوم الدراسي وهربت من أهلها.

وفي اليوم التالي حضر ولي أمر الطالبة مع بعض أقاربه إلى المدرسة وأخذوا في التهديد والوعيد والانتقام من المعلمين والمدير والكنترول ومن المعلم صاحب المشكلة.

قابلهم مدير المدرسة وطلب منهم صورة فوتوغرافية حديثة للطالبة ثم قام بإبلاغ وسائل الإعلام وقام بنفسه بعمل التحريات اللازمة، وبعد أسبوع من البحث تم التوصل إلى مكان الطالبة، ثم ذهبت إدارة المدرسة لتهنئة ولي أمر الطالبة (التي تعتبر بنت كل مدرس في المدرسة) ... هنا تنازل أهل الطالبة عن الشكاوي ضد المدرسة وضد المعلم الذي أبلغ البنت بالنتيجة، بل وشكروا إدارة المدرسة نظرًا لموقفها مع لوم أنفسهم لأنهم كانوا هم مصدر الخوف والرعب لابنتهم مع عدم متابعتهم لدراستها.

* التلميذة (بسمة) في مدرسة الأبعادية المشتركة (فصول ابتدائي + إعدادي) التابعة لإدارة دمنهور التعليمية، وفي أثناء لعب الأطفال بالفسحة، سقطت التلميذ بسمة في مجرور المدرسة (عمقه أكثر من ٢ متر به مياه الصرف الخاصة بجميع دورات المياه بالمدرسة)، وقد توفيت التلميذة باسفكسيا الخنق، ورغم ادعاء إدارة المدرسة أن سبب المشكلة هيئة الأبنية التعليمية باعتبارها الجهة المسئولة عن كافة الإنشاءات إلا أن المسئولية المباشرة تقع على إدارة المدرسة.

ولو حاولت إدارة المدرسة تغطية المجرور بأي شيء، ولو بالجهود الذاتية لتم منع الكارثة... ولكنه الإهمال مما دعا أسرة الطالبة المتوفاة إلى رفع قضية على وزارة التربية والتعليم وعلى إدارة المدرسة تطالب فيه بتعويض ضخم للتراخي في تأمين سلامة التلاميذ بالمدرسة.

* في أحد المدارس التابعة لإدارة كوم حمادة التعليمية أخرج أحد المدرسين بالمدرسة أحد التلاميذ لإحضار بعض المتعلقات الخاصة به من خارج المدرسة وفي أثناء سير التلميذ

بالشارع دهمته سيارة مسرعة ولقي التلميذ حتفه على الفور. وغم محاولة إدارة المدرسة تبرئة نفسها وتحميل المعلم بمفرده مسئولية الحادث، إلا أنه تم إدانتها مع المعلم لتقصيرها في الرقابة والمتابعة والإشراف على العملية التعليمية.

* اعتاد تلاميذ إحدى مدارس البيضاء بإدارة كفر الدوار التعليمية العبث بسلك كهرباء مكشوف، وكان هذا السلك يغذي الشارع الرئيسي بالمدينة، وكان يمثل خط الشارع الذي لا يضاء إلا ليلاً، أي أن السلك يكون به كهرباء فقط ليلاً.

في أحد الأيام يقوم الطالب (صلاح) بمسك السلك أمام زملائه كما اعتاد ذلك فإذا به يصعق في الحال.

تجدر الإشارة أن السلك الخارج من أحد الأعمدة الملاصقة تمامًا لإحدى شرفات المدرسة كان هو السبب في الكارثة.

ورغم تبرير إدارة المدرسة بأن السلك كما هو معتاد ليس به كهرباء، إلا أن التصرف الخاطئ وعدم استقراء مقدمات الأزمة أدى إلى وقوعها وكان من الممكن أن تتضاعف الخسائر، وبالطبع أصبحت القضية أمام النيابة العامة.

وفيما يلي أمثلة لكوارث وأزمات مختلفة :

١- مدرسة العكريشة الابتدائية التابعة لإدارة كفر الدوار التعليمية بها سور للمدرسة بجانبه ترعة لري الأرض الزراعية، ونتيجة لعوامل التعرية تآكل سور المدرسة، ورغم إبلاغ مديرة المدرسة للإدارة التعليمية والمجلس المحلي وهيئة الأبنية التعليمية إلا أنه لم يتحرك ساكن مع

تأكيد المسئولين بأن إدارة المدرسة قد أخلت مسئوليتها ... ورغم ذلك مازال السور يمثل خطرًا يهدد مئات التلاميذ.

٢- في إحدى المدارس التابعة لإدارة المحمودية التعليمية يوجد برج حمام في وسط الفناء (لأن المدرسة قديمة) ارتفاعه يقرب من ١٥ متر وهو مبني على قاعدة ضخمة من الطوب الجيري، وبفعل العوامل الجوية تآكلت جدران البرج من أسفل مما يهدد بانهياره في أي لحظة محدثًا كارثة لا يعلم مداها إلا الله.

يمكن اعتبار الأمثلة التالية نماذج ناجحة يمكن الاستفادة من تجاربها :

أ- ذهب مدير إدارة دمنهور التعليمية إلى إحدى المدارس بمدينة دمنهور لمتابعة العملية التعليمية، وعندما صعد على سلم المدرسة انزعج لحالة السلم الذي يمكن أن يمثل كارثة في أي لحظة، وبمناقشة الأمر مع إدارة المدرسة أكدت له إدارة المدرسة أنها قامت بما عليها من مكاتبات للمسئولين، وأنها تحتفظ بصور تلك المكاتبات.

ذهب مدير الإدارة إلى أحد مهندسي الهيئة وشكا له وضع السلم فقال له أن هذا شغله وأن أي فرد لا يفهم في شغل الهيئة ... مع الإصرار وتصعيد الموقف قامت لجنة للمعاينة والتي أمرت بإخلاء المبنى فورًا ووضع كردون حول السلم حتى لا يقترب منه أحد لحين هدمه وبنائه من جديد. وبذلك تم منع كارثة محققة.

ب-يوجد في مدرسة عبد المنعم رياض الابتدائية ٢٢٠٠ تلميذ وتلميذة ولما كان فناء المدرسة لا يستوعب كل هذا العدد مما يؤدي إلى الصراعات بين التلاميذ التي تؤدي

إلى الإصابات. لذا اضطرت إدارة المدرسة إلى عمل فسحتين (رغم مخالفة هذا للقانون) مثلاً الفسحة الأولى لتلاميذ الفرقتين الأولى والثانية، والفسحة الأخرى بعد الحصة الرابعة لباقي التلاميذ. وقد أبلغت إدارة المدرسة المسئولين بأنها وحدها تتحمل تبعية هذا التصرف لمنع وقوع أزمة محتملة.

ج- في مدرسة رحيل الإعدادية بإدارة الدلنجات التعليمية، وعندما تسلم أحد المديرين العمل في المدرسة وأثناء تفقده لها وجد السلم الرئيسي يؤدي مباشرة إلى سطح المبنى مع عدم وجود سور لسطح المبنى، وبالتالي فهناك خطورة شديدة حيث يمكن صعود أحد التلاميذ وسقوطه من أعلى، ولما حاول إبلاغ المسئولين لهدم السلم أو بناء سور للسطح، واجه العراقيل المثيرة، ولذا فقام هو بنفسه بغلق السلم المؤدي إلى أعلى السطح حتى لا تحدث الكارثة.

ولقد أكدت أزمة الصواريخ الكوبية من جديد الأهمية الفائقة **لدور الاتصالات في إدارة الأزمات**، والضرورة الملحة لفتح قنوات اتصال مباشرة وفورية بين موسكو وواشنطن، ومن ثم فتح الخط الساخن بين العاصمتين، وهو الخط الذي أثبت فاعليته في تمكين الدولتين من وقف تصعيد الموقف بينهما أثناء أزمتي الشرق الأوسط في عامي ١٩٦٧، ١٩٧٣.

كما أكدت واقعة ملاحظة عدم تدوين تاريخ خطابي خروشوف إلى كنيدي، سالف الإشارة إليهما، الأهمية الخاصة التي **يجب أن تولى لأدق التفصيلات التي قد تطرأ على أسلوب الخصم في التعامل**

أثناء الأزمة، وتجنب إغفالها مهما بدت هذه التغيرات عابرة، أو محدودة الأهمية.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة فى التعامل مع الأزمة:

ولعل الحديث عن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أصبح أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، وتتطلب الطرق العلمية لمواجهة الأزمات ما يلي:

١ـ لها آثار الدراسة التحليلية للأزمة: ويمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الامثل الأكثر ضمانا للسيطرة عليها.

٢ـ التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

ويمكن إجمال الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة على النحو التالي:

١ـ طريقة فريق العمل:

يتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة أكثر استخداما للتعامل مع الأزمات:

٢ـ طريقة المشاركة الديمقراطية مع الأزمة:

٣- طريقة احتواء الأزمة:

٤- طريقة تصعيد الأزمة:

٥- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، وأهم الطرق المستخدمة لتفريغ الأزمة هي:

١- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.

٢- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

٣- الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها.

مفهوم الأزمات التعليمية :

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه وتعرف الأزمة بأنها موقف أو وضع يمثل اضطرابا للمنظومة صغرى (تعليمية) كانت أو كبرى (مجتمعية) ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية .

لذا تظهر الأزمة التعليمية في حالة وجود تناقض حاد يصل إلى مرحلة التناقض وقد يكون تناقضا بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة ينتج عنها عدم التوافق بينهم بمعنى أن هناك تغيرات سياسية وتكنولوجية واقتصادية سريعة لا يستطيع النظام التعليمي مواكبتها ومتابعتها وبالتالي تحدث الفجوة الكبيرة بين النظام والتغيرات الحادثة مؤدية إلى ظهور الأزمة التعليمية .

أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة تتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتودي إلى نتائج غالباً ما يكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها .

والأزمة التعليمية هي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشلكة غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدي تكون غير كافية فتتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة .

العوامل المؤثرة في ظهور الأزمات :

١. الانفجار السكاني:

والذي يظهر عندنا بصورة هائلة وعظيمة في الدول النامية فنحن ننجب بدون معيارية ولا تفكير في عواقب ونواتج هذه الزيادة السكانية وتتمثل نتائج هذا الانفجار السكاني في :

- التكدس الهائل بالفصول التعليمية .
- ظاهرة التسرب الطلابي .
- انتشار الأمية والجهل الفقر .
- قلة الكوادر البشرية والأيدي العاملة المدربة .

٢. النمو المتزايد للحاجات التعليمية " العرض والطلب"

ويظهر في الزيادة الهائلة في تطلعات الآباء والأبناء نحو التعليم كذلك أسلوب التركيز الجديد في كل مكان على تنمية التعليم باعتباره شرطا أساسيا للتنمية القومية .

٣- التجمد والتصلب الموجود في النظم التعليمية:

حيث إننا نجد بداية المناهج الدراسية عقيمة وغير مواكبة لتطورات الحياة ومتطلبات المجتمع وأنها منعزلة تماما عن المواقع الذي يعيشه المتعلم وفي ذلك يصاب المتعلم بالاغتراب عندما ينهي تعليمه ويخرج إلى المجتمع الذي هو عبارة عن حياة جديدة بخلاف التي كان يعشها ويدرسها من قبل .

كذلك نجد أننا نملك أساليب إدارية لإدارة أعمالنا ومؤسساتنا بل وحياتنا غاية في التخلف والرجعية وأغلبها يتميز بالبيروقراطية العقيمة رغم إشاعة مفهوم الديمقراطية .

وتلك البيروقراطية التي طالما تعوق التقدم والنمو في الإدارات المدرسية التسلطية والنظم والقوانين التعليمية تنص على مبادئ تمنع الدارس من أخذ حريتهم ولو في حدود معينة من أجل تنفيذ الأصلح لأن الجهة التي تصدر القرارات يختلف مفهومها عن العلمية التعليمية وإدارتها أيا كان نوع الدراسة التي تصدر تلقاها عن هذه الهيئات وعن المدير الممارس لعملية الإدارة وهو قلب المعركة .

فهي كذلك لا تعطي المعلم الممارس أحقيته في اتخاذ القرار والمشاركة في رسم السياسات التعليمية حيث إن مثل هذه الأنواع من النشاط التي يمارسها المعلم سوف تكسبه الثقة في نفسه وكون إحساسه بأن له دورا فعالا وإيجابيا في حركة العلمية التعليمية ولو بأقل القليل يجعله يقوم بواجبه على أكمل وجه هذا ما نسعى للوصول إليه .

٣. نقل النماذج والأنظمة التعليمية:

ويتم ذلك من الدول الصناعية المتقدمة إلى الدول النامية في حين أنها غالبا لا توافق حاجاتها التعليمية ولا تناسب ظروفها حيث إن هناك صعوبات كثيرة تواجه نقل واستعارة النظم التعليمية من بيئة إلى أخرى تتمثل فيما يلي :

أولها : اختلاف المصطلحات التربوية :

فالتعليم الثانوي في مصر مثلا يبدأ في سن الخامسة عشرة بعد إتمام المرحلة الإعدادية بينما التعليمية يبدأ في إنجلترا وويلز في سن الحادية عشرة بعد إتمام المرحلة الابتدائية .

وثانيها : اختلاف الأيديولوجية والنظرية السياسية السائدة والمطبقة في المجتمع الآخر :

وبذلك لا يمكن نقل القيم السائدة والمتعلقة بالطاعة العمياء والانسياق التام من مجتمع يؤمن بالدكتاتورية إلى مجتمع آخر يؤمن بالديمقراطية ولكن قد يسمح بنقل طرق التدريس الحديثة من المجتمع الثاني كأسلوب تدريس .

وثالثها : أن الطابع القومي قد جعل نقل النظام التعليمي عملية معقدة :

كما يقول ((باتشي)) إذ إن اختلاف النظم السياسية والاجتماعية واختلاف العادات والقيم والسلوك يتطلب تغييرا في النظام التعليمي ليتناسب مع ظروف الأمة .

وبدون هذا التكيف فإن نجاح مؤسسة من المؤسسات في مجتمع ما لا يمكن ضمانه بنفس النتيجة في مجتمع آخر ويؤكد

((سادلر)) sadler صعوبة النقل والاستعارة من النظم التعليمية الأجنبية في البلاد الغربية المتقدمة بقوله : ((إننا لا نستطيع أن نتجول في النظم التعليمية في العالم كطفل يلهو في حديقة فيقطف من هنا زهرة ومن هنا ورقة ثم نتوقع أنه لو غرس ما جمعه في تربة أعدها لحصل على نبات حي دون تكيف أو ملاءمة سريعة وذلك لأن التعليم كائن حي له ظروفه وتكوينه وطابعه المميز نتيجة للعوامل المتعددة التي تؤثر فيه)) .

ويعود نقص الإمكانيات التعليمية إلى عدة عوامل منها :

أ ـ نقص الإمكانيات المادية :

والمتمثل في ضعف النظام الاقتصادي الذي يخدم الأنظمة التعليمية وفقره وعدم قدرته على تلبية الحاجات المطلوبة منه من نقص في الأبنية التعليمة وبالتالي نقص في نسب الاستيعاب وتقص إمكانيات المعامل التعليمية والمكتبات و الفصول والمقاعد التي يجلس عليها الطلاب نفسها .

ب ـ نقص في الإمكانيات البشرية :

ويظهر نقص الإمكانيات البشرية في قلة الموارد البشرية أو انعدامها والتي يستفيد منها والأجيال الجديدة نتيجة لنقص الإمكانيات الاجتماعية التي يمكن أن يتمتع بها العقول المفكرة وما يحظون به من مكانة اجتماعية تتيح لهم الفرصة لكي يبدعوا.

٤- نقص الإمكانيات التعليمية:

كذلك نقص إعداد المعلمين أنفسهم من الناحية التربوية وكيفية معاملة الطلاب والتلاميذ بالطريقة المناسبة السوية التي تحقق التوافق لكل من الطرفين وذلك مما يسبب مشكلات تعليمية تتمثل في صعوبة الفهم والإدراك وعدم القدرة على تحقيق النتائج المرضية والإصابة بالمشكلات النفسية والعصبية وربما يصاب الأطفال بالكبت أو الانطواء أو الخجل نتيجة جهل تعامل المدرسين معهم كذلك قصور نواحي الإعداد الأكاديمي لدى بعض المدرسين وبالتالي فهو لا يملك المادة الثقافية التي ينقلها إلى الطلبة فيتخرج الطلاب وأذهانهم فارغة لا يذكر الطالب ما ألقي عليه بالأمس القريب .

٥- التوزيع الجغرافي والبشرى المتفاوت:

نعود لنؤكد على للتعليم دوره الفعال والشامل والأكيد في تحقيق التنمية الشاملة فدول العالم الثالث أو الدول النامية هي في حقيقة الأمر تتمتع بمواقع جغرافية متميزة وفريدة تحسد عليها ولكنها على الرغم من ذلك لا تجيد تنظيم ظروفها وأحوالها في العيد من المجلات الداخلية الباطنة فهي أيضا لا تجيد تنظيم أمورها في النواحي الجغرافية السكنية حيث نرى أن السكان فيها يتجمعون في مناطق معينة ويتركون باقي المناطق خالية إما لكي يطمع فيها أي مستعمر أو لتترك خالية علاوة على ذلك نجد أنه نظرا للتكدس الشديد في منطقة واحد تتراكم فيها الخدمات والمرافق والمصالح الحكومية وتكتظ فيها السكان فيصابون بالإمراض الوبائية ونقص الخدمات والمرافق نظرا للضغط الشديد عليها .

أساليب التعامل مع الأزمات :

مـم لا شـك فيـه أن التعامـل مـع الأزمـة يتطلـب اسـتخدام أسـاليب متنوعة تهيئ وتسمح للمتعامل مع الأزمة بحرية الحركة وفيما يلي عرض موجز لأساليب التعامل مع الأزمة على النحو التالي :

أولا : تبسيط الإجراءات :

ممـا لا شـك فيـه أن تجهـل عنصـر الوقـت يـؤدي إلـى تفـاقم الأزمـة ويهدد كيان التنظيم الإداري الأمر الذي يتطلب تبسيط الإجراءات مما يساعد على سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن والوقت فلا يعقل أنه تخضع معالجة الأزمة للإجراءات المنصوص عليها في لائحة أو قانون.

ثانيا : المنهج الإداري العلمي :

لا يمكـن أن يـتم التعامـل مـع الأزمـة فـي إطـار مـن العشـوائية والارتجـال بـل لا بـد أن تخضـع للمـنهج الإداري العلمـي والـذي يشمل أربع مراحل هي :

<u>المرحلة الأولى : التخطيط</u>

يشمل كيفية التعامل مع الأزمـة وتصور الأوضـاع المستقبلية لهـا وتوقع الأحداث ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على تلك الأزمة .

المرحلة الثانية : التنظيم

عادة ما يهتم بتحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة ومهام كل منهم والمسئول عنهم وسبل الاتصال بهم وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بيئتهم .

المرحلة الثالثة : التوجيه

يتضمن شرح طبيعة المهمة ومتى يتم التدخل والغرض من هذا التدخل والسلطة المفوضة وغالبا ما يزود الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالمعلومات الأمر الذي يسهل من مهمة اتخاذ وصناعة القرار

المرحلة الرابعة : المتابعة

وغالبا ما يتم استخدام الموارد الإدارية للقيام بعمل معين مع مراعاة أن يكون الأمر واضحا وقابلا للتدفق مبينا العمل المطلوب تأديته من خلال المتابعة فلابد أن يكون هناك متابعة حقيقة

للأزمة لأنه غالبا ما تكون معالجة الأزمة معالجة مرحلية وليست نهائية وبالتالي تظل أسبابها كامنة الأمر الذي يستلزم منا الاهتمام بمعالجة أسبابها دون وقوعها مرة أخرى .

ثالثا : التواجد الفوري في موقع الأزمة :

تعتمد إدارة الأزمات على التواجد في الموقع الفوري فلا يمكن معالجة أي أزمة أو مقاومتها أو التصدي لها إلا من خلال الحضور الدائم لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يواجهه الكيان الإداري فضلاً عن فالحضور في موقع الأزمة يتيح

للمتعامل معها معرفة ما يحدث أولا بأول ومن ثم إذا احتاج الموقف بالإضافة إلى أن الحضور الدائم يساعد على كسب المؤيدين للمتعامل مع الأزمة وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين له للهجوم عليه .

رابعا : تفويض السلطة :

إذا كان ينظر إلى تفويض السلطة إنه محور العلمية الإدارية فإنه من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة وأدعى للاستخدام حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا ، والإدارة التنفيذية) خاصة وأن تفويض السلطة يعطي في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف ويجب أن يتصف القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة بمناسبة الأزمة وقابليته للتنفيذ مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات

الإدارية بسهولة ويسر وأن يكون القرار واضحا بحيث لبس أو سوء فهم وأن يتم انسياب القرار وتدفقه إلى كافة المستويات دون عائق ويمكن متابعته عن قرب مع مراعاة أن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحدث .

خامسا : فتح قنوات الاتصال :

تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات إلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها ومما لا شك فيه أن قناة الاتصال المفتوحة تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استفحالها .

خطط مواجهة وعلاج الأزمات التعليمية بالمجتمع المدرسى:

- **عمل قائمة إرشادية تساعد المديرين للاستعداد والتدريب على الاستجابات المختلفة الواسعة لمواقف الأزمة .**
- **الوضوح والاطلاع والدراية بخطوات إدارة الأزمة .**
- **إقامة جسور قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي .**
- **أن تكون خطة إدارة الأزمة المدرسية قابلة للتطبيق**
- **أن يكون هناك تحديد واضح للمسئوليات لكل فرد في المدرسة .**
- **تحسين وتطوير طرق إبلاغ الأفراد عن الأزمة .**
- **توفير الإجراءات التي يجب أن تتبع عندما تحدث الأزمة .**
- **توضيح كيفية استجابة فريق العمل من خلال التنسيق والإشراف والتقويم .**
- **إقامة مجموعة من التوقعات للمشرفين والمنسقين .**
- **تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الاستجابة للازمة .**

بالإضافة إلى ذلك :

فانه يحتاج التعامل مع الأزمات إلى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولعل أهم هذه التجهيزات .

١ـ غرفة عمليات إدارة الأزمات :

وتقوم على الاتصال والمراقبة والتقصي وجمع المعلومات المطلوبة عن الأزمة .

٢ـ الإعلام :

وهو اشد خطورة وفاعلية وأداء لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها

٣ـ أدوات التأثير :

وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها واهم هذه الأدوات (الاجتماعات

الشخصية ، المؤتمرات والمحاضرات ، وسائل الإعلام الجماهيرية).

٤ـ أدوات الامتصاص :

وهو استيعاب الأزمة ومن أدواتها الاعتراف بها ، واللجوء لحل الأزمات .

<u>الخطط المقترحة لإدارة الأزمات فى المدارس :</u>

المراد من الخطة ، إضافة توجيهات وإجراءات إدارية من أجل التعامل مع الموقف الطارئة ، ويجب مراجعتها على أساس مستوى وتوزيعها الأعضاء المختصين في المدرسة ، ولابد من توفير بعض الشروط الأساسية منها :

- أن تكون الخطة بسيطة التعبير وسهلة الاستذكار .
- أن تكون سهلة الإتباع والتنفيذ .
- أن تكون سريعة التوزيع والتطبيق .
- أن تخضع للاختبار وقابلة للتحقيق والإثبات .
- أن تكون مرنة تمكن من المراجعة والتطوير والتحديث .

وإدارة الأزمات تعني أن توجد خطة لإدارة الأزمة في المدرسة ، وهذه الخطة ليست وصفية جاهزة يمكن شراؤها من أية مكتبة أو صيدلية ، وليست خطة من طابع خاص يتم الاستفادة منها في كل الأزمات ، ونما لكل أزمة خطة مختلفة ، ولأن لكل أزمة ظروفها وشكلها المختلف عن ذلك وضع خطط لكل شيء ، وإنما يجب التفكير في أسوأ الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في مدرستهم ، وكيفية التعامل معها ، حتى ولو كانت فرصة حدوث ذلك صغيرة فيجب أن يفترضوا أنها سوف تسبب الكثير من الأضرار ، وعليهم الشروع في كتابة خطة لإدارة هذه الأزمة ، فالخطط تأتي من التفكير في الأزمات المحتمل حدوثها في المدرسة أو في الإدارة التعليمية .

وهناك بعض الملاحظات والاعتبارات يجب أن يضعها مدير المدرسة في عين الاعتبار عند تطوير خطة الأزمة أو مراجعتها في المدرسة (قبل الأزمة ، أثناء الأزمة ، بعد الأزمة) .

دور القيادات المدرسية في إدارة الأزمات المدرسية :

تمر بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى :

- قبل وقوع الأزمة :

ولكي تنجح أي مؤسسة في مواجهة الأزمات المتوقعة طبقاً لنوع النشاط أو الحدث فأنه من الضروري إتباع مايلي :

١- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها .

٢- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية .

٣- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة... (لتحديد الأدوار المناطة بالمهمات لكل شخص).

٤- تحديد وسائل وبدائل الاتصال ، وأشخاص الاتصال بدقة .

٥- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين ، والأفراد الموجودة داخل المدرسة .

٦- الاهتمام الشديد بالأمور التي تبدو صغيرة أو بسيطة وإسنادها لذوي الخبرة والعلم مهما كانت تافهة أو بسيطة .

٧- وضع احتمالات واضحة جيدة للمؤسسات المحيطة بالمدرسة .. (لتقديم يد العون والمساعدة والخبرة عند وقوع الأزمة) .

٨- وضع برنامج تدريبي واضح لكل مدرسة ويتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة .. (لإن التدريب يعتبر العامل الحاسم وراء مواجهة الأزمات ... مع توزيع الأدوار للأشخاص . .) .

٩- عمل تحليل كيفي وكمي للمعلومات مع رسم بروفيلات لتوقعات حدوث الأزمة لكل مدرسة على حدة على ان يتم تقدير الموقف في حقوق المقاييس العلمية المتدرجة ...

١٠- وضع بروفيل مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق الذي سيقود الأزمة في حال وقوعها : القدرة على الاتصال الجيد ، والقدرة على التحكم الذاتي وعدم الانهيار ، والمرونة في وضع البدائل ، والجراءة في اتخاذ القرار المحسوب بدقة وموضوعية ، واللياقة البدنية والنفسية .

المرحلة الثانية:

- أثناء وقوع الأزمة :

يجب على القيادات المدرسية مجموعة من التصرفات والأفعال التالية أثناء وقوع الأزمة منها :

١- تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية ... (إنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها) .

٢- الاتصال السريع بالمنظمة والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة.. (للمساعدة والتقليل من مخاطر وآثار الأزمة).

٣- استخدام معلومات الوعي الوقائي والتربية الأمانية لخفض حدة التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية .

٤- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة .

٥- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين .

٦- وضع البدائل وسرعة عمل الإسعافات الأولية وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة .

٧- خطة تفريغ المكان وسرعة نقل الضحايا والمصابين إلى المستشفيات .

٨- الاتصال الجيد بالإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة ، أي لابد من تحديد مسئول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة .

٩- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوى العادي .

١٠- كلما تم استدعاء سريع جداً لكل المؤسسات والمنظمات والخبراء المدربين ، انخفضت الآثار السلبية للأزمة ، ونجحت المدرسة في السيطرة على الأزمة أو الكارثة .

المرحلة الثالثة :

- ما بعد حدوث الأزمة :

إن الاستفادة من وقوع الأزمات يعتبر هدفاً أساسياً لمستقبل مواجهة أي أزمات أخرى ، لذلك من الضروري إتباع ما يلي :

١- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة .

٢- اتخاذ الإجراءات العلاجية – العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق والتأهيل النفسي للأفراد الذين فقدوا العائل الأسري ، والعلاج الصحي كذلك .

٣- استثارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسئولين لمساعدة الذين تأثروا من وقع الأزمة .

٤- إن وضع برنامج للتربية الأمانية ... أصبح من الضرورات التربوية المعاصرة ، وذلك لإثراء الوعي الوقائي ...

٥- الاستفادة من تكنولوجيا العصر ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه .

٦- تضع كل مدرسة خطط تدريب منظمة جداً على السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو كل مدرسة .

٧- محاربة التواكلية والتفكير الخرافي يجب أن يكون هدفاً قومياً وتربوياً تسعى إليه كل المؤسسات التعليمية ، لأن تعليم التفكير العلمي ، في حد ذاته يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوع الأزمات والكوارث .

دور القائد المسلم فى إدارة الأزمات :

ـ تعرف الأزمة بأنها :

(تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار) .

ـ أما إدارة الأزمات فهي :

(فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواءً على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها) .

ـ لقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة ، وهى كما يلى :

& تكوين فريق عمل لوقت الأزمات ...

& تخطيط الوقت أثنا الأزمات ...

& الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات ...

& الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول و أراء غير مسبوقة .

& حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ...

& تقبل التغيير وقت الأزمات .

& العمل على حصر الأزمات ...

- ولكن نجد إن نموذج (إدارة الأزمات) الذي وضعته الإدارة الحديثة تجاهل بعض النواحي الإسلامية التي يمكن تضمينها لاستخلاص نموذج إداري متكامل لإدارة الأزمات يعتمد على الأسس التي اعتمدت عليها الإدارة الحديثة بعد تأصيلها بالفكر الإسلامي ، ولنا في رسول الله – صلى الله عليه وسلم – أسوة حسنة في تفعيل الأزمات والاستفادة منها وفي كيفية تحويل المحنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله ،

<u>والنموذج الإسلامي لإدارة الأزمات يمكن وضعه على الصورة التالية</u> :

* ان يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله – صلى الله عليه وسلم - .

* الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفس ويضع في اعتباره قوله تعالى :(ومن يتوكل على الله فهو حسبه).

* التعلق بالله جل وعلا والإكثار من الدعاء ... يقول تعالى : (وقال ربكم أدعوني أستجب لكم إن ال١ين يستكبرون عن عبادتي سيدخلون جهنم داخرين) ...

* الثقة بالله جل وعلا ... يقول تعالى : (فإن مع العسر يسرا * إن مع العسر يسرا) ...

* الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية ... يقول عليه الصلاة والسلام : (لايلدغ المؤمن من جحر مرتين) متفق عليه ...

* عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها ، فما يناسب منظمة ليس بالضرورة ان يناسب أخرى لعدم تكافؤ الظروف ...

* المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل ...

* ان يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائد يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات ومن هذه الصفات :(العلم- الخبرة- الذكاء سرعة البديهة – القدرة في التأثير على الأفراد – التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات والسيطرة على الأزمات – الرغبة والحماس)..

* الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة وإختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لايخالف الشريعة ...

* يعتبر (الصبر) من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة ...

* الاستخارة – كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقول : (ما خاب من استخار وما ندم من استشار) .

* التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة ...

* الشجاعة ...

* التفاؤل وعدم التشاؤم : فيجب على المسلم ألا ينظر للأزمة على إنها كلها شر ، فالنظرة السلبية تعوق التفكير السليم ...

* على القائد ان يتذكر دائماً قاعدة : (ما أصابك لم يكن ليخطئك) : هذه الوصية تجعلك تظفر بثمرة (الإيمان بالقضاء والقدر) ...

* تجنب الغضب وقت الأزمة : لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي قرارات عشوائية ...

* توسيع نطاق المشاورة : يقول تعالى : (وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله) .

*التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل علىحل المشكلات والأزمات التي يمكن ان تواجهها المؤسسة ، وقد قال تعالى : (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان).

* الاستعانة والتوكل على الله .. يقول صلى الله عليه وسلم : (أعقلها وتوكل) . ويقول تعالى : (كتب الله لأغلبن أنا ورسولي إن الله قوي عزيز) .

*العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد : يقول تعالى : (فإذا عزمت فتوكل على الله) .

لذا فقد قيل : العاجز يلجأ إلى كثرة الشكوى ، والحازم يسرع إلى العمل .

ولتفعيل ذلك لابد من:

١-عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي توضح من خلالها أهميته ودوره في الارتقاء بالعملية التعليمية وخطوات تطبيقه.

٢-العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً ومكملاً للتخطيط الاستراتيجي.

٣-توفير الكوادر البشرية الأكفاء لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة وإعداد سيناريوهات المواجهة.

٤-عقد البرامج التدريبية وورش العمل للعاملين في مدرس قطاع غزة على الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات المدرسية.

٥-إنشاء فريق لإدارة الأزمات المدرسية في كافة المدارس بقيادة مدير المدرسة وعضوية بعض المعلمين والمرشد الاجتماعي ومعلم الصحة المدرسية وسكرتير المدرسة.

١-دراسة (الزاملي ولآخرون ، 2007م) بعنوان : "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس السلطنة كما حددها مديروها ، وعلى الأساليب التي يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات وهي (إبلاغ الشرطة ، إبلاغ المنطقة التعليمية ، إبلاغ الدفاع المدني ، إبلاغ المؤسسات الصحية ، إبلاغ عائلة الطالب) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تتضمن ستين فقرة تمثل الأزمات المدرسية ، ثم تطبيقها على عينة البحث المكونة من (275) مدير مدرسة. وأشارت النتائج إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت المرتبة الأولى ، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة ، ثم الأزمات

المتعلقة بالمعلم ، وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي. أما بالنسبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات على مستوى المدرسة فلوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة.

٩-دراسة (سليمون ، 2001) بعنوان : "الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية":\

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأزمات المدرسية ونسبة انتشارها في المدارس الثانوية للبنين والبنات ، وما هي أكثر الأزمات انتشاراً وحاولت الدراسة رسم (بروفيل) لكل أزمة ، وإمكانيات المدرسة وكفاءتها في المواجهة ، والتعرف على الفروق بين مدارس البنين والبنات في الأزمات ، وتقييم الأزمات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية لعينة مختارة من أربع مدارس ثانوية (٢بنين ، ٢ بنات) قدرها 250 من القيادات المدرسية (مدير عام ، مدير ، ناظر ، معلمين ، وكلاء).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

- ارتفاع نسبة انتشار الأزمات مثل كثافة الفصل الدراسي ، وسوء التعامل مع البيئة المدرسية ، والشغب داخل المدرسة وعدم وجود الصيانة اليومية ، وضيق المدرسة أو الفصل ، والعدوانية الشديدة في المدرسة ، والتمرد ضد السلطة المدرسية.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين مدارس البنين والبنات في الأزمات السلوكية لصالح مدارس البنين ، وقدمت الدراسة بارومتر الكفاءة في ضوء المعلومات المتوفرة وتحويله

بمؤشرات كمية ، وبنماء الخطط والسيناريوهات المعدة لمواجهة الأزمات المستقبلية في المدرسة.

١٠-دراسة (الأعرجي ، ودقامسة ، 2000) بعنوان : "إدارة الأزمات ، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم تصميم استبانة من قبل الباحثين وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) والبالغ عددهم (287).

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى من حيث درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ، والاستعداد والوقاية ، والتعلم) بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار ، واستعادة النشاط).
- وجد أن هناك تباين في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات ، و كانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار و استعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات ، والاستعداد والوقاية ، والتعلم) ، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في

أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعداديه لما يمكن حدوثه من الأزمات.

- تم التوصل إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05>) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض أي أن الزيادة في درجة توفر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في أي مرحلة تؤدي إلى الزيادة في درجة توفر العناصر في المراحل الأخرى من نظام إدارة الأزمات لكون هذه المراحل متداخلة ومترابطة وتمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

١٢-دراسة (عبد الهادي ، وبوعزة ، ١٩٩٥) بعنوان : "المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزماتط:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المعلومات في اتخاذ القرارات في موقف الأزمة ، وأسلوب مواجهة الأزمات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة . وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أن المعلومات تمثل العامل الحاسم في كفاءة أو عدم كفاءة عملية اتخاذ القرارات في موقف الأزمة.
- أن خطوات الأسلوب العلمي في إتخاذ القرار من تحديد للمشكلة ، وتحديد البدائل المختلفة وتحليلها ، واختيار البديل الأفضل ، وتنفيذ الحل ، ومتابعة الحل وتقييمه يعتمد بشكل كبير على نوعية المعلومات المتاحة وكميتها.

- أن كفاءة وفاعلية مواجهة الأزمات يعتمد على توافر المعلومات في الوقت المناسب ، ودقة وشمولية ، وملائمة المعلومات وعدم تحيزها ، وحسن استغلالها.

٤-دراسة روك (Rock , 2000):

بعنوان : "التخطيط الفعال لإدارة الأزمات" " Effective Crisis Management Planning).

هدفت الدراسة إلى وضع إستراتيجية تعاونية لتخطيط الفعال لإدارة الأزمات ، والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية ، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين في مدرس أمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في : التعرف على (متى) تحدث الأزمة ، لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات ، ووصفها بمصطلحات دقيقة للقياس والملاحظة ، و تحديد (من) الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من 4- 8 أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الزمة ، وتحديد (كيف) يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق الثاني اثناء وقوع الأزمة بتأسيسي شبكة للاتصالات تتضمن : الجوالات ، النداء الآلي ، النداء الداخلي ، الاتصال اللاسلكي ، والهاتف ، ووصف (ما) هي أدوار ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة ، وتوضيح

السياسات والإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً ، وتوضيح (اين) سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة ، والتقييم (ماذا) حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات ، والمقابلات والمعاينات الوظيفية ، وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين . كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية : تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدين والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات ، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات ، وتوزيع الخطط على الأعضاء ، واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دورية.

٨-دراسة ريتنج (Retting , 1999)

بعنوان : "الخطوات السبع: يجب على المدرسة وضع خطط شاملة والإعداد المسبق لمواجهة كل أزمة يمكن تخيلها".

(Seven Steps: School Must Develop Comprehensive Plane That Anticipate and Prepare For Every Imaginable Crisis)

هدفت الدراسة إلى وضع خطط شاملة على مستوى المدرسة لمنع ومواجهة الأزمات ، من أجل مساعدة المديرين على المحافظة على أمن وسلامة المدارس في أمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أن التخطيط الشامل للأزمات لمنع حدوثها ومواجهتها على مستوى المدرسة يتمثل في : تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات على مستوى المدرسة مكون من المعلمين وأولياء الأمور وهيئات الدعم ذات العلاقة بمعالجة الأزمة ، وتطوير وإجراء فحص مستمر للسلامة على مستوى المدرسة يشمل تصميماً كاملاً لمبنى المدرسي بجميع مرافقه، وفحص عدد المداخل والمخارج طبقاً لقوانين ونظم الحرائق ، والتأكد من معرفة المعلمين والطلاب لما يجب أن يقوموا به عند حدوث الأزمات ، وتطوير سياسات وإجراءات شاملة لمختلف حالات الأزمات ، سواء كانت أزمات تتعلق بالأفراد (مثل : هروب الطلاب من المدرسة أو موت أحد المعلمين أو الطلاب) ، أو أزمات تتعلق بالكوارث (مثل: الحرائق والزلازل) ، أو أزمات مادية (مثل: انقطاع التيار الكهربائي ، وتسرب الغاز) ، وتقديم معلومات وتدريبات في الإسعاف الأولية وفي السلوكيات الإدارية أثناء وقوع الأزمة بالتأكد من أن جميع أعضاء فريق إدارة الأزمة في المدرسة قد تلقوا تدريباً في الإسعافات الأولية ، ويتقنون مهارات استخدام التدريبات ، وفي السلوكيات الإدارية و مساعدة الطلاب على ضبط وإدارة إحساسهم بالغضب ، وتوضيح أهداف مشاركة الطلاب في تقديم المعلومات عن أنفسهم والآخرين عن طريق مساعدتهم على التواصل مع المعلمين والتحدث معهم عن مخاوفهم ، وعناية المدرسة بالموضوعات الهامة التي قد تكون مصادر للأزمات مثل : التقدير الذاتي ، حل الصراعات ، ودوافع الضبط والرقابة ، وإدارة الضغوط ، وتغذية الإحساس بالانتماء للمدرسة ، والتخطيط للأزمات برسم سيناريوهات (ماذا لو) ، وتحديد الأزمة وكيفية مواجهتها.

نماذج لبعض الخبرات في مواجهة الأزمات التعليمية

بعض الأنشطة الإدارة بالإزمات

نشاط ١

ما تصورك عن مفهوم الأزمة ؟ وما الفرق بينه وبين مفهوم المشكلة والكارثة ؟ وما العلاقة بين المفاهيم السابقة ؟ وما خصائص الأزمة من وجهة نظرك ؟

قارن بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة مع إعطاء أمثلـــة مـــن واقع عملك في التعليم.

تمر معظم الأزمات ببعض المراحل، وإذا فشل المدير فـــي إدارة مرحلة من تلك المراحل

فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحـــداثها ... مـــا تعليقكم على هذه العبارة ؟ وما تصوركم لتلك المراحل ؟

تتعارض أحياناً وجهات النظر بشأن التعليم. فبينما يرى البعض أن التعليم في مصر يعيش أزمة حقيقية يرى البعض الآخر عكس هذا.

١- ما تعليقكم على العبارة ؟

هل يمكن توصيف بعض أزمـــات التعلـــيم ... أكمـــل الجدول التالي.

الأزمـــــــة	توصيفهـــــا
١----------	----------
٢----------	----------
٣----------	----------
٤----------	----------

هل ترى وجود لبعض المشكلات في المدارس التـــي يمكـــن أن تؤدي إلى أزمات وكوارث

- .... اذكر أكبر عدد من تلك المشكلات وكيفية تطورها إلـــى أزمات.

ما العناصر الأساسية التي تراها ضرورية لمواجهة الأزمات في المدرسة ؟

على من تقع مسئولية التخطيط لمواجهة الأزمات ؟ وكيف ؟

ما العوامل التي يمكن أن تحد من كفاءة التخطيط للأزمات ؟

ضع تصورًا لخصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة ؟ ومـــا المكونات التي يجب أن تتضمنها ؟

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

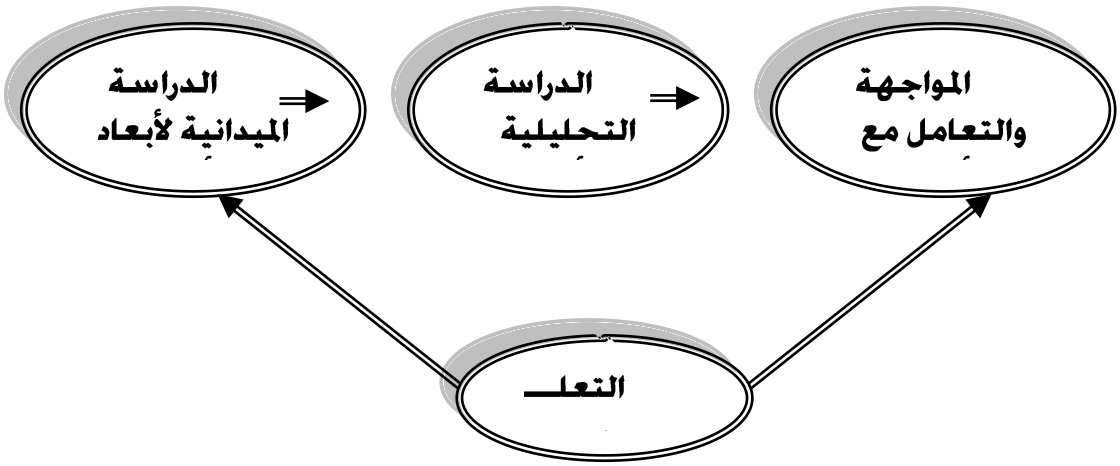
_____

_____

_____

_____

عند التخطيط لمواجهة الأزمات على مستوى المدرسة يمكن السير وفق الخطوات التالية:



- **عبر عن كل مرحلة بأسلوبك.**

ما القدرات والمهارات التي يجب توافرها في مدير المدرسة للتعامل مع الأزمات ؟

ضع تصورًا مقترحًا لمواجهة بعض الأزمات على مستوى المدرسة.

كيف تتعامل مع الأزمات ؟

أولاً : فيما يلي بعض الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة. وهذه الأزمات قد تكون حدثت بالفعل أو متوقع حدوثها.

والمطلوب من سيادتكم كيف تصرفت إزاء هذه الأزمـــات إذا كانت قد حدثت بالفعل. وما الإجراءات التي ســـتتخذها إذا توقعـــت حدوثها مستقبلاً.

١. (أ) هل حدث وتعرضت مدرستك للسرقة ؟

( ) نعم ( ) لا

(ب) إذا كان قد حدث سرقة في مدرستك. فكيف تصرفت ؟

.....

.....

.....

(ج) كيف ستتصرف إذا توقعت حدوث سـرقة فـي مدرسـتك مستقبلاً.

.....

.....

.....

.....

٢. (أ) هل حدث انهيار لبعض أجزاء المدرسة. فكيف كان تصرفك ؟

( ) نعم ( ) لا

(ب) إذا كان قد حدث انهيار لبعض أجزاء المدرسة. فكيف كـان تصرفك ؟

.....

.....

.....

.....

(ج) كيف ستتصرف إذا توقعت مثل هذا الانهيار مستقبلاً ؟

.....

.....

.....

.....

٣. (أ) هل سبق ووقع أحد الطلاب في مدرستك بأحد بالوعات المدرسة لتركها مفتوحة ؟

( ) نعم ( )لا

(ب) إذا كان قد حدث مثل هذا الموقف. فكيف تصرفت ؟

.....

.....

.....

.....

(ج) كيف ستتصرف إذا توقعت مثل هذا الموقف ؟

.....

.....

.....

.....

٤.(أ) هل حدث تسمم لبعض تلاميذ المدرسة نتيجة لتناولهم أغذيـــة فاسدة داخل المدرسة ؟

( ) نعم ( )لا

(ب) إذا كان قد حدث مثل هذا التسمم. فكيف تصرفت ؟

.....

.....

.....

.....

(ج) كيف ستتصرف إذا توقعت حدوث مثل هذا التسمم مستقبلاً.

.....

.....

.....

.....

٥. (أ) هل سبق واندلع حريق في مدرستك ؟

( )نعم ( )لا

(ب) إذا كان قد حدث مثل هذا الحريق. فكيف تصرفت ؟

.....

.....

.....

.....

(ج) كيف توقعت حدوث حريق في المدرسة. فكيف ستتصرف ؟

.....

.....

.....

.....

٦. (أ) هل حدث ذات مرة وانتشرت بعض الفضـــائح التـــي تمـــس بعض العاملين بالمدرسة ؟

( )نعم ( )لا

(ب) إذا كان قد حدث. فكيف تصرفت في مثل هذا الموقف ؟

.....

.....

.....

.....

(ج) كيف ستتصرف إذا توقعت حدوث مثل هذا مستقبلاً ؟

.....

.....

.....

.....

٧. كيف ستتصرف إذا توقعت حدوث مثل هذا مستقبلاً ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٨. ما تصورك عن العوامل التي تقلل من كفاءة التخطيط لمواجهة الأزمات؟

المفردة	الاستجابة		
	موافق	محايد	معارض
أولاً: العوامل التي يمكن أن تقلل من كفاءة التخطيط للأزمات :			
١. نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة.			
٢. سوء معالجة وتحليل البيانات.			

٣. التفسير الخاطئ لإشارات الإنذار أو عدم فهمها.			
٤. عدم تمثيل التخصصات اللازمة لمواجهة الأزمة في الفريق.			
٥. عدم التناسق وعدم سيادة روح الفريق بين الأعضاء.			
٦. عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة.			
٧. غموض بعض القرارات مما يسبب الارتباك والتخبط أثناء التنفيذ.			
٨. الاعتقاد الخاطئ في أن المدرسة تستطيع مواجهة أي أزمات وليس من الضروري التنبؤ بها.			
٩. إعطاء بيانات غير حقيقية لإخفاء الأزمات والمشكلات.			
١٠. عدم تحديد المسئولين فيما يتعلق بإدارة			

الأزمة.			
١١. الضغوط النفسية والعصبية التي تؤدي إلى استبعاد بعض البدائل الجيدة.			
١٢. الضغوط النفسية والعصبية التي تؤدي إلى استبعاد بعض البدائل الجيدة.			
١٣. أخرى تذكر.			
ثانياً: قواعد تحقق الفاعلية في اتخاذ قرارات الأزمة :			
١.عدم التعجل بانتزاع حل سريع فوري.			

المفردة	الاستجابة		
	موافق	محايد	معارض
٢. تجميع معلومات جديدة ومعالجتها جيدًا.			
٣. البعد عن الخوف والغرور وتقبل تغيير الاستراتيجيات والقرارات كلما ظهرت معلومات جديدة.			
٤. العمل على إيجاد مركز واحد للسلطة.			
٥. تكوين فريق لمواجهة الأزمات على أن يكون من تخصصات مختلفة.			
٦. تشجيع سيادة روح الفريق بين العاملين.			
٧. أخرى تذكر.			