

إدارة الأزمات

نموذج لإدارة الأزمات في المدارس

الدكتورة

منال هاني قطيشات



إدارة الأزمات

نموذج لإدارة الأزمات في المدارس

الدكتورة

منال هاني قطيشات



الطبعة الأولى

2022

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2021 / 6 / 3172)

قطيشات، منال هاني حسن

إدارة الأزمات / منال هاني حسن قطيشات. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2021.

(156) ص

ر.إ. : (2021 / 6 / 3172)

الواصفات: / إدارة الأزمات // الإدارة التنفيذية // إدارة الأعمال /

* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.4056

(ردمك) 0 - 859 - 91-9957-978-ISBN

جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

دار وائل للنشر عمان - الأردن - الجبيهة - شارع الجمعية العلمية الملكية
مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية

E-Mail : sales@darwael.com – wael@darwael.com

TEL +962 6 533583 7

FAX: +962 6 5331661

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

الإهداء

إلى وجه الله عز وجل الذي منحني القوة والإرادة لإتمام هذا العمل
إلى من منحني القوة وغرس في نفسي أسما معاني الصبر والعطاء،
أبي رحمه الله
إلى من كانت دعواتها المباركة الصادقة سر نجاحي، إلى رمز الحنان
والحب والتضحية أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها
إلى من تحلّوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء، إلى من كانوا لي سنداً وقوة
وخطو معي خطواتي، ويسروا لي الصعاب في دروب الحياة فكانوا معي
على طريق النجاح إخوتي حفظهم الله ورعاهم
إلى من كانوا مشاعل النور، ومنازل الهداية التي تضيء لي الطريق
وتعطي الأمل في الحياة أبنائي وحفيدتي حفظهم الله
إلى كل داعٍ لي بالخير في صلواته إليهم جميعاً أهدي هذا العمل مع
كلِّ الحبِّ

المؤلف

الدكتورة منال هاني قطيشات

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

المقدمة.....	9
الفصل الأول	
المحور الأول: الأزمة.....	17
- مفهوم الأزمة.....	17
- المفاهيم المتشابهة لمفهوم الأزمة.....	19
المحور الثاني: الأزمات المدرسية.....	23
- مفهوم الازمة المدرسية.....	23
- خصائص الازمة المدرسية.....	24
- أنواع الأزمات المدرسية وتقسيمها.....	26
- أسباب الأزمة المدرسية.....	27
- مراحل تكوين الأزمة المدرسية وتطورها.....	31
المحور الثالث: ادارة الازمات المدرسية.....	33
- مفهوم إدارة الأزمات المدرسية.....	33
- الفرق بين إدارة الازمات والادارة بالازمات.....	35
- مبادئ ادارة الازمات المدرسية.....	38
- أهداف ادارة الازمات المدرسية.....	39
- مراحل ادارة الازمات المدرسية.....	40
- مراحل التعامل مع الازمة المدرسية.....	45

- خطوات التعامل مع الازمة وادارتها..... 49
- متطلبات إدارة الازمات المدرسية..... 52
- المبادئ الأساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية لادارة الازمات المدرسي 53
- التهديدات والفرص في ظروف الأزمة..... 55
- أساليب ادارة الازمات المدرسية..... 57
- عمليات ادارة الازمات بالمنهجية العلمية في المدارس 62
- معوقات إدارة الازمات المدرسية..... 65
- المحور الرابع: نماذج من ازمات مدرسية 68**
- نماذج من أزمات مدرسية محلية..... 68
- نماذج من أزمات مدرسية عربية..... 69
- نماذج من أزمات مدرسية عالمية..... 70
- المحور الخامس: مصفوفة الجهد والاثـر..... 73**
- مفهوم مصفوفة الجهد والاثـر..... 73
- خطوات استخدام مصفوفة الجهد والاثـر..... 74
- اهمية مصفوفة الجهد والاثـر 75

الفصل الثاني

- المحور الأول: دراسات ذات صلة 79**
- المحور الثاني: دراسات سابقة اجنبية..... 85**
- المحور الثالث: التعليق على الدراسات 88**

الفصل الثالث

- المحور الأول: - مناقشة النتيجة الأولى 93
- المحور الثاني: - مناقشة النتيجة الثانية 101
- المحور الثالث: - مناقشة النتيجة الثالثة 104
- المحور الرابع: - مناقشة النتيجة الرابعة 107

الفصل الرابع

- المحور الأول: نموذج مقترح لإدارة الازمات في المدارس 115
- المحور الثاني: التوصيات 139

الفصل الخامس

- المصادر والمراجع 143
- المصادر والمراجع العربية 143
- المصادر والمراجع الاجنبية 154

المقدمة:

تعد الأزمات على تعددها أنواعها واختلاف أشكالها، حالة ملازمة للإنسان في كل زمان ومكان، فهي تحدث في البلدان المتقدمة والبلدان النامية على حد سواء، مع اختلاف طبيعتها وعمق تأثيرها، فيشهد العالم اليوم الكثير من الأزمات، سواء أكانت على المستوى المحلي أم العربي أم على المستوى العالمي، والتي تتفاوت درجة حدوثها على المستوى الفردي، أو تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، والمجتمع الأردني من المجتمعات التي لا يكاد يخلو من الأزمات المختلفة، والمجتمعات الحية هي التي لا تقف مكتوفة الأيدي وهي ترى هذه الأزمات تفتك بحاضر أبنائها ومستقبل أجيالها، ونظراً لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة، ووجود التحدي والتنافس بين المنظمات في تحقيق الأهداف، أدى ذلك إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها، بحيث أصبحت بمثابة تهديد يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية، ومما فرض الحاجة للبحث عن الأساليب المناسبة التي من خلالها يمكن الاستعداد لمواجهة هذه الأزمات وتقادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية.

والأزمة تبدأ بأحداث صغيرة سرعان ما تتفاقم، وما أن تحل أزمة حتى تظهر أزمة جديدة، فيجد المرء نفسه طرفاً فيها. وهنا تظهر عملية إدارة الأزمة وكيفية مواجهتها والخروج منها بأقل الخسائر وأعظم الفوائد، وقد تتطور الأزمة، فكل أزمة مقدماتها وأسبابها والمصالح المتضاربة لأطرافها، ثم سرعان ما تتفجر الأزمة وتتفاقم أحداثها وتتطور إلى مرحلة حرجة، إذ تسبب لصناع القرار ضغطاً عصبياً يتطلب السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة (براهيم، 2003).

أن الأزمات شأنها شأن أي شيء آخر تتطور وغالباً لا يتم اكتشافها إلا ساعة حدوثها، أي شيء على هذا الكون يواجه عدداً من الأزمات المتنوعة الأسباب، والاتجاهات والنتائج، المختلفة بالتوقيت مع القدرة على التنبؤ بها ثم يتطلب وضع الخطط اللازمة لدرء مخاطرها، وإن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها، ومنع تراكم الأحداث وتضخمها إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير سلباً، وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها، الأزمات والكوارث هي من أصعب التحديات التي تؤثر في أكبر وأقوى الدول اقتصادياً بشكل سلبي نظراً لما يترتب عليها من خسائر أي كإن نوعها، أن في معظم دول العالم يعيش التعلم أزمة حقيقية، مهما تفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى واختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، ورغم هذا التنوع والاختلاف، فلا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وإن التطور الذي يحدث إذ تتسارع خطاه وتتنازله يوماً بعد يوم، الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها (أبو خليل، 2001).

وأن الأزمة أزمة مجتمع كامل من ضمنه التعلم، فلا يمكن للتعلم وحده تنمية المجتمع، لأننا أمام تربية الإنسان الجديد لمواجهة التحديات والصعوبات بأسلوب حضاري يتناسب مع كينونة الإنسان، وقد أشارة اليحيوي (2006) أن المؤسسات التربوية من أكبر المرافق حجماً وخدمة وهي جزء من كيان الدولة، إذ لا تخلو من الأزمات التي تؤثر في فئة كبيرة من الناس والمجتمع، وقد تمر المدرسة بنقط حرجة وحاسمة تختلط فيها الأسباب بالنتائج، فيفقد مديريها القدرة على التعامل معها واتخاذ

القرارات المناسبة حيالها في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها وإحداث الخسائر المادية والبشرية. أن المؤسسات التربوية الممثلة بالمدارس، جزء من من هذه المنظومة التي استهدفتها الأزمات المختلفة، فقد انعكس ذلك عليها، وقد لوحظ تراجعاً في أداء هذه المؤسسات ما انعكس سلباً على المستويين: الإداري والتحصيلي. وقد أشار حمدونة (2006) أن نتيجة لهذه التغيرات والتطورات ظهرت مجموعة من الأزمات، وقد أطلق البعض على هذا العصر (عصر الأزمات) فأصبح مصطلح الأزمة (Crisis) من المصطلحات الشائعة في اللغة اليومية، مثل الأزمة الاقتصادية، والأزمة الاجتماعية، وأزمة التعلم، وغيرها من الأزمات.

وتأتي أهمية موضوع إدارة الأزمات من خطورة الأزمات على المؤسسات التعليمية أولاً، وعلى المجتمع ثانياً، وذلك للارتباط الوثيق بينهما الأمر الذي يجعل معرفة متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية أمراً في غاية الأهمية في ظل الظروف الراهنة، وعلى اعتبار أن نجاح المدارس في إدارتها للأزمات يتوقف على توفير متطلبات (مادية، وإدارية، وبشرية)، فأشار (اليحيوي، 2006) بأن الأزمات تواجه جميع المؤسسات سواء أكانت تعليمية أم غير تعليمية، صغيرة أم كبيرة، ويكون الفرق بين هذه المؤسسات في كيفية التعامل مع تلك الأزمات التي تواجهها، فإن الأساليب العلمية في إدارة الأزمات والتي تتمثل في : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والقيادة، ونظام الإتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرار، والتقويم.

وتحتاج إدارة الأزمات تحتاج إلى قدرة ومهارة للتدريب عليها من قبل مديري المدارس بهدف تحقيق درجة استجابة عالية وفعالة أثناء الأزمة والوقاية منها قبل

وقوعها واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها وتقليص ضررها وسلبياتها (الخصري، 2003). وتعد إدارة الأزمات نظاماً يطبق للتعامل مع الحالات الطارئة والمفاجئة، والتحكم أو التخفيف من النتائج السلبية التي يمكن حدوثها بالنسبة للمؤسسات التربوية (الأعرجي والدقاسمة، 2000). ويكون الاستعداد الجيد من خلال التخطيط لمواجهة هذه الأزمات، وتدريب الإداريين والطلبة في المدرسة على المواجهة الفعالة للأزمة، فلم تعد القضية هنا تتمثل في إمكان حدوث الأزمة أم لا، بل القضية تتمثل في الإجابة عن أسئلة مثل: متى ستحدث هذه الأزمات؟ وما نوعها؟ وكيف تحدث؟ فلم يعد هناك بديل سوى الاستعداد للأزمة التي تزداد يوماً بعد يوم (Hart & Sundelius, 2013). ومن هنا تظهر الحاجة إلى توافر أعداد خطط وسياسات مدروسة مسبقة تساعد في مواجهة وإدارة هذه الأزمات المحتملة، والحد من آثارها، والمحافظة على الموارد سواء المادية أم البشرية، بما يكفل للمجتمع الاستمرارية والتقدم، والتخفيف من الأزمات، من خلال تطبيق إدارة ناجحة وتوفير معلومات شاملة، لمعرفة الأزمات والمخاطر وتحليلها، باستخدام الطريقة المناسبة الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثارها.

وقد حظي موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية باهتمام كبير من الباحثين والكتاب العرب، فقد ركزت دراسة توكيل (Tokel, 2018) على تعرف آثار مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس الثانوية وتقديم اقتراحات حول إدارة الأزمات في المدارس، ودراسة رينجيفو وماسكارينو (Rengifo & Mascareno, 2018) إلى تحليل إدارة الأزمات في المدارس واستكشاف الجوانب الناشئة لأستجابتها لأزمة المدرسة، وأديمي (Adeyemi, 2009) هدفت الكشف عن مستوى الأزمات في الجامعات الحكومية والخاصة.

أما الدراسات العربية في إدارة الأزمات فهي في تزايد مستمر منها دراسة (الحاوري، 2019)، (الصالحي وابتسام، 2019)، ودراسة (الثويني، 2018)، ودراسة (الجهني، 2018)، ودراسة (عبد الله، 2018)، ودراسة (القذافي، 2017)، ودراسة (خليل، 2016) وهدفت جميعها إلى كشف الأزمات التي تواجه مديري المدارس وأساليب وسبل حلها، وتدريب المديرين على الأنماط الناجحة والفعالة في إدارة الأزمات، وتعرف متطلبات تطوير كفاءاتهم. ولا بد هنا من ربط هذه الجهود في إدارة الأزمات بمعيار اقتصادي إداري يشير إلى إمكانية الوصول لنقطة مثلى من إجراءات إدارة الأزمات، وقد تم استعراض بعض من هذه الإجراءات وكانت مصفوفة الجهد والأثر أكثرها انسجاماً مع هذا العمل وهذه المصفوفة من الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات من خلال المفاضلة بين عدد من الخيارات المطروحة، وذلك اعتماداً على عاملين أساسيين هما: الجهد المطلوب لإنجاز العمل، والأثر الذي سيحدثه إنجاز العمل.

وبناء على ما سبق ورغم وجود دراسات تم الإشارة لبعضها عن الأزمات التي تواجه المدارس عامة والمدارس الحكومية خاصة في العاصمة عمان، إلا أنه يندر وجود الدراسات التي تجمع بين الأزمات وإدارتها من خلال اقتراح نموذج يتم من خلاله إدارة الأزمات المدرسية بطريقة علمية منظمة، وعليه فقد تمت دراسة نماذج عدة تغطي الموضوع وتم اختيار نموذج الجهد والأثر للبناء عليه وقد تبين الحاجة لمعرفة الأزمات التي تواجه المدارس الثانوية، وكيفية إدارتها باستخدام هذا النموذج لأنه يأخذ الجهد والأثر بالاعتبار، وتأتي هذه البحث لتغطية هذا الجانب عن طريق اقتراح نموذج وتطويره للتعامل مع الأزمة.