



ادارة الازمات وعلاقتها بالنجاح الاداري لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة ذي قار قضاء
الرفاعي

الباحث: حيدر راضي الزركاني
جامعة سومر

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى ايجاد ومعرفة الازمات لدى مديريه المدارس الاعدادية في قضاء الرفاعي ضمن محافظة ذي قار ومعرفة انواع وماهية هذه الازمات وكيفية التعامل معها وادارتها من قبل القائد وهذه الصفة قطعا تنطبق على مدير المدرسة الاعدادية المعدة كنموذج لهذه الدراسة وبيان مدى امكانيته في دراسة هذه الازمات ومعرفة حلولها وطرق التعامل معها وهذا لا يتم عن اجتهاد شخصي وانما يتبين عن سعة الاطلاع ومدى المعرفة والحكمة التي يتمتع بها هذا المدير ومن خلال معرفة ماهية الازمه على مختلف المؤسسات ليس على مستوى المدرسة فحسب وانما كل مؤسسة من مؤسسات الدولة تعيش عدة ازمات ولا تكاد اي منها تخلو من جانب او جوانب عدة من هذه المحاور فقد سلطنا الضوء على المؤسس التعليمية بوصفها عماد كل بلد وبوابة ينطلق منها قادة ومؤسسو الدوائر الحكومية وهيكل تنظيمها على انه لا يعتلي اي مكان من هذه الاماكن الا من تخرج من هذه المؤسسات التعليمية المتمثلة بالمدارس الاعدادية بوصفها مقياسا او معيارا يتكئ عليه البحث وقد اعتمدت الدراسة على مناهج الدراسات السابقة وطرق دراسة موضوع ما نحن بصددده والرجوع الى المصادر والمراجع الحديثة التي تخوض في غمار التعامل مع هذه الازمات واتخاذ مدينة الرفاعي على سبيل الحصر على انها نموذج حي يساعد الباحث على رؤية هذه النماذج المختارة من المدارس الاعدادية والاطلاع على نظم المدارس المحلية وكيفية معالجة ما يدور بداخلها من ازمات من قبل المدير الناجح فقد خرجت الدراسة الى عدة نتائج حظيت بخاتمة وخلص للبحث.

الكلمات المفتاحية: الادارة ، الازمة ، النجاح ، المدير ، المدرسة ، قضاء الرفاعي.

**Crisis management and its relationship to administrative success among
middle school principals in Dhi Qar Governorate, Al-Rifai District.**

Researcher: Haider Radi Al-Zarkani

Summary:

This study aims to find and know the crises among the middle school principal in Al-Rifai District within Dhi Qar Governorate and to know the types and nature of these crises and how to deal with them and manage them by the leader. This characteristic certainly applies to the principal of the middle school prepared as a model for this study and to show the extent of his ability to study these crises and know Its solutions and methods of dealing with it, and this is not done through personal diligence, but rather is revealed through the breadth of knowledge and the extent of knowledge and wisdom that this director possesses, and through knowing the nature of the crisis in various institutions, not only at the school level, but rather every institution of the state is experiencing several crises, and hardly any of them are free. From one or several aspects of these axes, we have shed light on the educational institution as it is the backbone of every country and the gateway from which the leaders and founders of government departments and the structure of their organization depart. However, no one can ascend to any of these places except those who graduate



from these educational institutions represented by preparatory schools as a measure or standard. The research relies on it. The study relied on the methods of previous studies and methods of studying the topic we are dealing with, referring to modern sources and references that delve into dealing with these crises, and taking the city of Al-Rifai exclusively as a living model that helps the researcher see these selected models of preparatory schools and research. On local school systems and how to deal with the crises occurring within them by the successful principal. The study produced several results that provided a conclusion and conclusion for the research.

Keywords: administration, crisis, success, principal, school, Al-Rifai District.

المقدمة:

من خلال زيارتنا للمدارس الاعدادية في قضاء الرفاعي ضمن محافظة ذي قار تبين انها لا تخلو من عدة امور ومن بينها حدوث ازمات وارتباكات تعرقل سير العمل وفي مقابل هذا كله تم ملاحظة ان الدور البارز والكبير تمحور في نطاق عمل المدير وكيفية مجابهة هذه الازمات بكل حيادية وعدم اظهار وقائع الازمات الى المحيط الخارجي للمدرسة فقد ظهر ان أي عرقلة او خلل يخل بسمعة المدرسة مما يجعلها عرضة للزيارات الرقابية المتمثلة بالاشراف التربوي التابع للمؤسسة التعليمية والذي يقوم بدوره كدخيل خارجي لتسيير عمل المدرسة وهذا قطعاً يعد جانباً ضعيفاً تجاه مدير المدرسة فيتوخى الدقة والحذر من خروج تلك الازمات عن سيطرته فيتعامل معها بكل انسيابية ومرونة رغم شدة المواقف وفي ضوء هذا لا بد من دراسة الازمة ومعرفة ماهيتها وقياسها وفق اليات دراستها.

1- ماهية الازمة:

تعتبر الازمات جزءاً مهماً وأساسياً من حياة أي مؤسسة سواء كانت تعليمية أو خدمية أو أيّاً منهما. المؤسسة التعليمية ابتداء ليست في أزمة أنية، مما يعني هذا أنها في مرحلة ما قبل الازمة. وعليه سنحاول من خلال هذا الموضوع تسليط الضوء على مفهوم الازمة مع التأكيد على أن هناك العديد من مفاهيمها والتي قدمها الباحثون في الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع. ومع ذلك، فإن التركيز الرئيسي سيكون على مفهوم الازمة. على مستوى المؤسسة التعليمية متمثلة بالمدرسة، وأيضا مناقشة مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الازمة. ومن ناحية أخرى سيتم عرض المراحل المختلفة التي تمر بها الازمة، وكذلك العوامل المسببة للازمات وأنواعها المختلفة.

1-1 مفهوم الازمة:

الازمة في اللغة العربية هي ما يحدث من امور واحداث شديدة تتسع تارة وتضيق في اخرى. ومن ناحية أخرى، فهي حالة من التوتر ونقطة تحول، تتطلب اتخاذ قرار يؤدي إلى ظهور أوضاع جديدة، سلبية وإيجابية، تؤثر على مختلف الجهات ذات الصلة. (1)

منذ القدم استخدم الصينيون كلمة (weiji) للدلالة على الازمة. إنها مزيج من كلمتين: المخاطرة والفرصة. تم استعارة مصطلح الازمة من مصطلحات التكنولوجيا الطبية، حيث يشير إلى هذا المصطلح (2)

ويعرفها البعض بأنها حالة طارئة تخلق ارتباكاً في التسلسل اليومي للأحداث في المنظمة وينتج عنها سلسلة من التفاعلات ينتج عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية على المصالح الأساسية للمنظمة بمختلف أشكالها، مما يستلزم ضرورة اتخاذ وحزم قرارات سريعة في أوقات محددة وفي ظل ظروف التوتر الناتجة عن نقص المعلومات وحالات عدم اليقين بشأن الأحداث والازمات (3).



ويرى البعض أن هذا هو حالة إدراك متخذ القرار بوجود مواقف تهدد مصالح المؤسسة ويتطلب السرعة في حل هذه المواقف من خلال اتخاذ قرارات جوهريّة. قد تصف المؤسسة أي موقف يرتبط مباشرة بتحقيق أهدافها بالأزمة، أي الوضع الذي يشكل مخاطر في العديد من المجالات، بما في ذلك احتمال فقدان الأرواح البشرية أحياناً، خاصة بأعداد كبيرة، أو مظاهر الضعف في قطاع، والكلمة اليونانية كرينو تعني لحظة نقطة التحول، وهي تمثل لحظة مرضية محددة بالنسبة للمريض، يتحول فيها إلى... "الأسوأ أو الأفضل في فترة قصيرة من الزمن". على الرغم من أن مفهوم الأزمة نشأ في العلوم الطبية، إلا أنه انتقل لاحقاً إلى مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية، مما أدى إلى توسيع نطاق استخدامه وتطبيقه على أشكال مختلفة من العلاقات الإنسانية. ولذلك يصعب إعطاء مفهوم دقيق وشامل للأزمة⁽⁴⁾.

تحدث الأزمات على عدة مستويات: الفرد والمؤسسة والمجتمع والعالم. ويحدث هذا أيضاً في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والديمقراطية وكذا التعليمية وغيرها. ومما سبق نستنتج أن الأزمة هي حالة من التوتر أو الضيق أو الكارثة وهي نقطة تحول يمكن أن تكون نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وبالتالي فهي تحمل في طياتها إمكانية تزامن الفرصة والخطر. كما أن الأزمة هي نتيجة للظروف والوضع الذي توجد فيه، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم.

أما الأزمة على المستوى المؤسسي، فتعرف بأنها حالة محددة تهدد مصالح المؤسسة وصورتها في نظر الجماهير، مما يتطلب قرارات سريعة لتصحيح الوضع حتى يعود إلى طبيعته. ويعرف أيضاً بأنه النتيجة النهائية لتراكم مجموعة من المؤثرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المكونات الرئيسية للنظام ويشكل تهديداً واضحاً وقائماً على بقاء المؤسسة أو النظام نفسه. في المؤسسة، أو اكتشاف أفعال غير أخلاقية من قبل المسؤولين في المؤسسة، أو اكتشاف رشوة أو فساد أو ابتزاز، وأنها تخضع للتدقيق والتفتيش والتمحيص من قبل وسائل الإعلام أو الجهات الرقابية في البيئة، أو أن الوضع يتعارض مع سير العمل الطبيعي للمؤسسة، أو أنه يهدد بتغيير الصورة الإيجابية للمؤسسة والعاملين فيها والرأي العام، أو يؤدي إلى الأذى والضرر. ومما سبق نستنتج أن الأزمة على المستوى المؤسسي هي ظاهرة معقدة وصعبة، لأسباب عديدة وأنواع مختلفة. وهذا أمر طبيعي يمكن أن يحدث لأي منظمة. ورغم عدم وجود تعريف محدد لها، إلا أن مصطلح "الأزمة" يمكن استخدامه في عدد من الحالات المحددة التي قد تفسد أو تشوه أو تحدث تعطيلاً في عمل وأنشطة المؤسسة، أو تسبب تعطيلاً لعمل المؤسسة و حالة من عدم الاستقرار. وبالتالي فإن الأزمة تعتبر نقطة تحول في حياة المؤسسة نحو الأسوأ أو نحو الأفضل. مما يستدعي المطلوب في حالة الطوارئ وحالة عدم الاستقرار التي يحدث فيها تغيير حاسم في مسار العمل في المنظمة والاستجابة السريعة لها. هذه المواقف من خلال اتخاذ قرارات أساسية يمكن أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوب فيها. تعتبر الأزمة نقطة تحول نحو الأفضل إذا تم الاستفادة منها والحصول على النتائج، ويختلف معنى الأزمة من مؤسسة إلى أخرى حسب بيئتها واحتمال الخطر على أهداف المؤسسة وإمكانية تحقيقها. الوظيفة الرئيسية للمؤسسة. والتوتر. ويفضل. التصدي لهذا⁽⁵⁾.

1-2- تخصيص الأزمة على نطاق المؤسسة التعليمية:

ويمكن تحديد خصائص الأزمة على النحو التالي⁽⁶⁾:

1. المفاجأة الكبرى عندما تنفجر وتجذب الاهتمام الكامل من جميع الأشخاص والمنظمات المرتبطة بها أو المحيطة بها.
2. التعقيد والتعرقل والتداخل والتعدد في عناصره وعوامله وأسبابه وقوى الاهتمام الداعمة له.
3. قلة المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذي القرار.
4. تسود حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجهولين الذين تشملهم بنية الأزمة، ومن بينها ما يلي:
- انهيار المؤسسة التي حدثت فيها الأزمة، وانهيار مصالحها واعداها وحقوقها.



- فقدان سمعة وكرامة صاحب القرار داخل المؤسسة التي حدثت فيها الأزمة، فضلا عن فقدان المنصب الإداري المرموق والمزايا التي كان يحصل عليها.
- واشتدت جبهة المواجهة واتسعت لتشمل عناصر لها مصالح أخرى لم تجرؤ على الكشف عن نواياها الحقيقية قبل وقوع الأزمة.
- الدخول في دائرة المجهول المستقبلي الذي يصعب التعرف عليه أو حسابه بدقة.

1-3- أسباب حدوث الأزمة:

تختلف أسباب حدوث الأزمات باختلاف أنواعها ومجالاتها وأنواعها: بعضها خارج عن نطاق القدرات البشرية ويحدث لأسباب خارجية، وبعضها يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة وهي بإرادة الإنسان ونتيجة لتفاعلاته، ويمكن تفسير هذه الأسباب على النحو التالي⁽⁷⁾:

1. الأسباب الخارجية (خارجة عن سيطرة المنظمة): مثل الزلازل والأعاصير والحرائق والتقلبات الجوية الشديدة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التنبؤ بحجمها والسيطرة عليها.
2. أسباب داخلية وهي⁽⁸⁾:
 - تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى احتمال حدوث أزمة.
 - عدم وضوح الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى عدم معرفة الموظفين للأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع الخطط لمواجهة التحديات المستقبلية.
 - الخوف من العمل، مما يؤدي إلى عدم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وعدم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وانخفاض معنويات الموظفين.
 - تضارب المصالح بين الموظفين ويترتب عليه انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة وعدم التعاون والصراع المدمر والمنافسة السلبية وعدم التزام الموظفين بتعليمات الإدارة العليا.
 - ضعف نظام المعلومات واتخاذ القرار مما يؤدي إلى عدم توفر المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار وعدم القدرة على استكشاف طرق بديلة للخروج من الأزمة.
 - عدم كفاية القيادة الإدارية، وبالتالي عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم ثقتهم بمن يعمل معهم.
 - عدم المراجعة الدورية للمواقف المختلفة، ويترتب على ذلك عدم القدرة على التعلم من الأخطاء، ورفض الآراء الجديدة والحلول المبتكرة.
 - ضعف العلاقات بين الموظفين في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم فهم وجهات نظر الآخرين في حل مواقف الأزمات، وعدم وجود تخطيط مشترك للمستقبل.
 - وجود عيوب في أنظمة الرقابة والاتصالات والمعلومات والحوافز.
 - عدم كفاية التخطيط والتدريب والتطوير للتعامل مع الأزمات. ولذلك يمكن القول أن أسباب الأزمات عديدة وتتجدد مع تجديد نمط الحياة، ويجب على القائد الإداري الكشف عن هذه الأسباب وتحديد جوانبها وأبعادها وتشخيصها جيداً حتى يتمكن من التعامل معها والتعامل معها بنجاح. مع الأزمة.

1-4- مراحل تطور الأزمة في المؤسسة التعليمية:

الأزمة كظاهرة اجتماعية تمر بدورة حياة، تشبه دورة حياة أي كائن حي، وكلما أسرع هذه الدورة في ملاحظة بداية الأزمة أو تكوين عواملها، كلما زادت قدرتها على رصد ذلك والتواجد فيه. علماً بذلك من جانب متخذ القرار الإداري. وكلما زاد تقبلها ومعالجتها من أجل الحد من تأثيرها وما يترتب عليها من نتائج سلبية. وفيما يلي شرح لخصائص كل مرحلة من مراحل الأزمة (انظر الشكل 1):

1. مرحلة الأزمة الأولية: وتسمى بمرحلة الإنذار أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث أن الأزمة الأولية تبدأ في الظهور لأول مرة كإحساس غامض وينذر بخطر غير مؤكد بسبب عدم توفر الكثير من المعلومات عن أسبابه أو المناطق التي ستتأثر بها وتتطور. ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة



بدايتها قوة ووعي متخذ القرار الجيد وخبرته بغياب أسس الأزمة للنمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو توقف نموها مؤقتاً دون شدته. . الدخول في مرحلة الصراع⁽⁹⁾.

2. مرحلة الأزمة المتزايدة. وتنمو الأزمة في حالة سوء الفهم بين أصحاب القرار في المرحلة الأولى (أصل الأزمة، حيث تتطور نتيجة تأجيجها للمحفزات الداخلية والخارجية التي اجتذبتها الأزمة وفي هذه المرحلة يشتد الشعور بذلك). ولا يستطيع صانع القرار إنكار وجودها بسبب الضغوط المباشرة التي سببتها الأزمة.

3. تعتبر مرحلة نضج الأزمة من أخطر المراحل حيث تتطور الأزمة في شدتها وشدتها نتيجة سوء التخطيط أو قصور أو فشل خطط المواجهة. وبدرجة الجهل أو الاستبداد في رأيه أو اللامبالاة، تصل الأزمة إلى مراحل متقدمة عندما تتعزز القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى مدمرة يصعب السيطرة عليها ويصبح الصدام أمراً لا مفر منه.

4. مرحلة تراجع الأزمة. تبدأ الأزمة بالانحسار والانكماش بعد صدام عنيف يفقد جزءاً مهماً من زخمه ثم يبدأ بالاختفاء تدريجياً. هناك بعض الأزمات تتجدد ولها زخم جديد. وعليه، كان على القادة أن يفكروا مسبقاً في مراحل انحسار الأزمة وضرورة اتخاذ إجراءات لاحقة، فالوضع بكل جوانبه يتحدد بالخوف من ظهور عوامل خارجية جديدة تنعشه وتتيح الفرصة للتعبير عن أنفسهم. وتنمو مرة أخرى بعد أن تختفي تدريجياً.

5. مرحلة الاختفاء وتبدد الأزمة: تدخل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد كل قواها الدافعة تماماً، وتختفي مكوناتها وعناصرها الفرعية، ويتوقف الاهتمام بها، ويصبح الحديث عنها بمثابة حدث تاريخي له ماضٍ ولقد مرت، وهنا المطلوب إعادة الهيكلة، وليس التكيف مع واقع جديد. الأزمة: التكيف له تأثير سلبي على المؤسسة، ويؤدي إلى الحفاظ على تبعات ونتائج الأزمة بعد تراجعها واختفائها، وإعادة الهيكلة تؤدي إلى إزالة العواقب والنتائج، واستعادة كفاءة وفعالية المؤسسة، وتزويده بمستوى عالٍ من الخبرة والقدرات لإدارة هذا النوع من الأزمات.

لذلك يمكننا القول أن الأزمة تمر بمجموعة من المراحل التي يركز عليها التوتر والقلق، وهذه المراحل لا تعني أن كل أزمة لا بد أن تمر بها، ولكن إذا كانت الأسباب الكامنة وراء الأزمات وتسلسل الأحداث فيها ومن الممكن إيجاد عناصر مشتركة تشكل نظاماً يسمح بالتنبؤ بتسلسل مراحل الأزمة، مما يؤدي إلى البحث عن الاتجاهات الرئيسية لفهم الأزمة والتغلب عليها⁽¹⁰⁾.

1-5- أنواع الأزمات:

هناك مجموعة من الأزمات البارزة التي تعصف بمنظمات الأعمال، وأهم هذه الأزمات ما يأتي⁽¹¹⁾:

1. أزمة الصورة الذهنية العامة للمؤسسة تتعرض منظمات كثيرة إلى هذا النوع من الأزمات، إذ أن بعض الأحداث السيئة المرتبطة بالمؤسسة أو المرتبطة بمنتجاتها تؤدي إلى إضعاف الصورة العامة للمؤسسة في أذهان العاملين والجمهور والمجتمع، وهذه الأزمة هي أزمة خطيرة تنعكس بصورة جوهرية في حجم مبيعات المؤسسة وفي القيمة الادائية للمؤسسة والقيمة الادائية لمؤسسيها. إن أحد الأطراف التي تساهم في تكريس هذه الأزمة هو الإعلام والصحافة، إذ يتم نشر الأخبار التي تلحق الأذى والضرر بالصورة الذهنية العامة للمؤسسة، ولذلك، فإن على المؤسسة أن تستخدم نفس هذه القنوات الإعلامية والصحافية في تصحيح وتعديل الصورة الذهنية العامة للمؤسسة من خلال نشر الحقائق عن المؤسسة ومنتجاتها التي تدحض الشائعات التي أساءت إلى المؤسسة وإلى صورتها الذهنية العامة.

2. أزمة التحول الإداري للبيانات إن التطور السريع للتكنولوجيا يؤدي في حالات كثيرة إلى تحول اداري مفاجئ و متسارع للعاملين عن أداء عمل ما لقضية أو خدمة ، و هذا التحول المفاجئ يضع المؤسسة في أزمة حقيقية، ويتطلب ذلك من إدارة هذه المؤسسة أن تتعامل مع هذه الأزمة بعناية و ذكاء، إذ أن هذا التحول المفاجئ يضع المؤسسة أمام أزمة الاعمال الفائضة و المواد المستهلكة الفائضة و أزمة في كميات المخزون الكاسدة و أزمة في الكميات غير الرائجة في المخازن.



3. أزمة فشل الاداء إن أزمة فشل الاداء هي الكابوس الذي يؤرق أغلب المنظمات التي تعمل على ارضاء المجتمع، إذ أن هذه المنظمات تخشى من اليوم الذي تتوقف فيه دور الناتج المقدم أو تتراجع بصورة حادة و يكون لأبد من اتخاذ قرار سحب هذا الناتج من المؤسسة و التوقف عن القيام به. وتتسبب أزمة فشل الاداء للمؤسسة خسائر كثيرة تكون في صورة خسائر لطاقت بشرية ناجمة عن توقف الاداء أو تراجعها بصورة حادة. خسائر ناجمة عن الاداء على عمليات الاعداد والتدريب والإعلان و ترويج المعاملات و الدراسات الادارية و جميع الوظائف الأخرى. خسائر ناجمة عن الوقت والجهد الذي أضاعته المؤسسة على هذا الاداء، خصوصا إذا فشل.

4. أزمة استبدال مديرين في الإدارة العليا في ظل الظروف البيئية، فإنه تبرز الحاجة لضرورة إحلال طاقم جديد في الإدارة العليا مكان الطاقم القديم من هذه الإدارة، و تبرز الأزمة عندما يرفض أعضاء الإدارة العليا الحاليين التنحي عن مناصبهم و إفراغ هذه المناصب حتى يحل فيها أعضاء الطاقم الجديد، و يبدأ هؤلاء أعضاء الإدارة العليا الحاليين بالمعارضة و المقاومة و العيب، و قد يقومون بأعمال وتصرفات تسيء إلى المؤسسة و إلى مسيرتها. ومهما تكن شدة هذه الأزمة، ومهما كان الأمر صعبا، فإن على مجلس الإدارة أن يتخذ قراره باستبدال المدير العام للمؤسسة و أخفق من البداية.

عندما يحين الأوان، وأن ينفذ هذا القرار. إن عملية الاستبدال ينبغي أن تتم بالوسائل التكتيكية أما إذا أخفقت هذه الوسائل، فإن مجلس الإدارة يجب أن يمارس سلطاته في عملية الاستبدال.

5. أزمة علاقات العمل: إن أزمة علاقات العمل هي من أكثر الأزمات حدوثا في عالم الإدارة ولم يتوصل أحد إلى حل ناجح وناجح يمكن استخدامه لضمان عدم وقوع أزمة علاقات العمل. إن أحد الأشكال الحقيقية لأزمة علاقات العمل هي الإضرابات والتهديد بترك العمل، إذ يلاحظ أنه عندما تسوء ظروف العمل وأحواله، فإن العاملين قد يلجأون إلى الإضراب، و هذا الإضراب قد يستمر لمدة طويلة، و في هذه الحالة فإن المؤسسة تجد نفسها أمام أزمة حقيقية بحاجة إلى حلول منطقية و ذكية و إلا فإن مستقبلها يهدده خطر كبير.

6. أزمة المال. تؤدي فترات الركود إلى ظهور أزمات عديدة أهمها أزمة السيولة حيث لم يعد هناك أموال سائلة كافية للوفاء بالتزامات المؤسسة على المدى القصير و هذا يضع المؤسسة أمام مشاكل جدية ك نتيجة الأزمة النقدية.

7. أزمة تغيير الأنظمة القانونية للأعمال: تتطلع بعض الدول إلى تغيير بعض الأنظمة القانونية التي تحكم المنظمات والتي تعمل المنظمات ضمنها منذ عقود. إن مثل هذا التغيير في الأنظمة سوف يسبب أزمة للمنظمة حيث أنها أعدت نفسها وسياساتها وتوجهاتها في ضوء النظم المالية و عندما تتغير هذه الأنظمة أو تلغى فإن المؤسسة تحتاج إلى إعادة تنظيم وتنظيم وفق النظام الجديد التغييرات.

8. أزمة الحوادث الصناعية تؤدي معظم الحوادث الصناعية إلى تدمير وتدمير البيئة وخسائر في الأرواح. وتؤدي هذه الأزمة إلى انتشار الصورة السيئة للمنظمة بين الجمهور والموظفين والحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين. ودور فريق إدارة الأزمات هو البحث عن كافة الوسائل التي من شأنها أن تساعد في تقليل حجم الكارثة. والمشكلة التي تواجهها العديد من المنظمات هي عدم قدرتها على التعامل بفعالية مع هذه الأزمة، خاصة فيما يتعلق بالبيئة و حياة الإنسان. للضحايا والآثار الجسدية السلبية على الآخرين.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن استثناء أي مؤسسة من احتمالية الوقوع في هذه الأزمات، وبناء على ذلك يجب وضع السياسات وتحديد الإجراءات، كما يجب إعداد وتدريب الإدارة للتعامل مع هذا النوع من الأزمات⁽¹²⁾.

2- آليات التعامل مع الأزمة داخل المؤسسات التعليمية:

من خلال زيارة بعض المدارس الاعدادية والتركيز على مواطن الازمات فقد تبين: تعرف بأنها التعامل مع الأزمات باستخدام الأدوات العلمية المختلفة وتجنب نتائجها السلبية والاستفادة من جوانبها الإيجابية. إنها عملية الإعداد والتقييم المنهجي للقضايا الداخلية والخارجية التي تهدد بشكل خطير سمعة المنظمة أو



ربحياتها أو بقاءها التنظيمي. ومن هنا يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها من خلال تحديد ومراقبة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المسببة للأزمات، وبالتالي محاولة منع حدوثها، وكذلك الاستعداد لمكافحتها. واتخاذ كافة الاحتياطات الممكنة للحد من أثارها الضارة في حالة عدم القدرة على الوقاية منها، وكذلك القضاء عليها ومحاولة الاستفادة من إيجابياتها بما يعود بالنفع على المؤسسة⁽¹³⁾.

2-1- مفهوم إدارة الأزمات :

تُعرف إدارة الأزمات بأنها نشاط هادف يعتمد على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تتيح للإدارة التنبؤ بمواقع واتجاهات الأزمة المتوقعة، وكذلك تهيئة المناخ المناسب لمكافحتها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للسيطرة على الأزمة المتوقعة والقضاء عليها. . الأزمة أو تغيير مسارها لصالح المنظمة⁽¹⁴⁾.

وتعرف في نفس السياق بأنها عملية إدارية مستمرة تعنى بالتنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال تحديد ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المسببة للأزمات، وحشد الموارد والإمكانات المتاحة أو الاستعداد للاستجابة للأزمات بكفاءة وفعالية. بفعالية قدر الإمكان. إلى أقصى حد ممكن وبطريقة تسبب أقل قدر ممكن من الضرر للمنشأة والبيئة والعاملين⁽¹⁵⁾.

يعد التعامل مع الأزمات أحد الاختبارات الرئيسية التي تظهر مدى فعالية القيادة الإدارية، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد إلى حد كبير درجة علم ومعرفة وخبرة القادة، وتحدد أيضاً قدرتهم على تحمل الأحداث الصعبة، ومن ثم الرؤية الصحيحة، القدرة على التحليل الصحيح، والشجاعة في اتخاذ القرارات، وقبل كل شيء... هذه الشجاعة في الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، وكل هذا وأكثر لا يمكن الحكم عليه إلا من خلال إدارة الأزمات. وفي هذا السياق سيتم توضيح مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها، وسيتم عرض نظام إدارة الأزمات والأساليب المختلفة لإدارتها⁽¹⁶⁾.

2-2- مراحل إدارة الأزمة:

تمر إدارة الأزمات بخمس مراحل رئيسية. فإذا فشل صاحب القرار في إحدى المراحل، فإنه يصبح مسؤولاً عن الأزمة. وهذه الخطوات - انظر الشكل رقم (2) :

1. الكشف عن إشارات الإنذار المبكر قبل حدوث أي أزمة. هناك إشارات تدل على ذلك، أو إشارات ترسلها الأزمة. وتختلف هذه الإشارات باختلاف نوع الأزمة، وتحدث معظم الأزمات بسبب عدم الاهتمام بهذه الإشارات. يمكن أن تشير الأعطال المتكررة للآلات إلى وجود أزمة، كما أن غياب العمال المتكرر وتنقلهم بين الأقسام يعد علامة مبكرة على التخريب الداخلي المتعمد أو قد يكون نتيجة عيوب في المواد التي يتم إنتاجها.

2. الاستعداد والوقاية: يجب أن يكون لدى كل جهة التدريب والتقنيات الكافية لمنع الأزمات، ويشمل ذلك إجراء اختبار شامل ومستمر للعمليات والهيكل الإداري لتحديد أي أعراض محتملة للأزمات والعمل على تحديد أي علامات ضعف قد تسبب الأزمات و وبالتالي، الرجوع إليها قبل استخدامها. المعارضون يضررون بالمؤسسة.

3. احتواء الضرر والحد منه. وفي هذه المرحلة يتم احتواء تداعيات الأزمة ومعالجتها من أجل تقليل الخسائر. ومن المستحيل منع حدوث الأزمات في حين أن النزعة التدميرية هي سمة طبيعية لجميع الأنظمة. ولذلك فإن المرحلة التالية لإدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنع انتشارها.

4. تشمل أنشطة الترميم إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها مسبقاً، بالإضافة إلى اختبارات قصيرة وطويلة المدى، وتشمل مرحلة استعادة الأنشطة عدة جوانب أحدها محاولة استعادة فقدان الأصول الملموسة وغير الملموسة. من الممكن أن ترتكب المنظمات التي تتعامل مع الأزمات خطأً فادحاً من خلال



التركيز على العمليات الداخلية، أو تجاهل التأثير الخارجي للأزمة، أو الاهتمام بها بعد فوات الأوان. يتحد في مواجهة تهديد محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5. التدريب. وتتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المؤسسة من تجاربها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، فضلاً عن التعلم المستمر وإعادة التقييم والتحسين. وضع ضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة والتعلم من الدروس السابقة لضمان مستوى عالٍ من الاستعداد في المستقبل.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تمكنت المؤسسة من إكمال المرحلتين الأولى والثانية، فسيكون هناك عنصر إداري في مبادرتها حتى تتمكن من تجنب الأزمة. أما إذا واجهت المؤسسة الأزمة بعد حدوثها في المرحلتين الثالثة والرابعة فسيكون لديها عنصر الإدارة من خلال الاستجابة، وإذا نفذت المؤسسة المرحلة الخامسة فإن الإدارة تصبح فعالة لأنها مرحلة تعلم الدروس. تعلمت أن تكون مركز الاهتمام لتجنب الأزمات في المستقبل⁽¹⁷⁾.

2-3- نظام إدارة الأزمات:

يتكون نظام إدارة الأزمات من أربعة مكونات هي (أنظر الشكل رقم 3) :

1. الإعداد والتخطيط للأزمة يعني التخطيط للأزمة التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط عادة مرتبط بحقائق الأزمة. وينبغي استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات والتخطيط العلمي يساعد على تحديد سبل التعامل مع الأزمات ويوفر الجهد والموارد البشرية والمالية. ويجب أن تبدأ عملية التخطيط بما يلي⁽¹⁸⁾:
 - إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة، وتحديد وضعها وموقفها الحالي. توقع المشاكل المحتملة حدوثها، ومحاولة إيجاد حلول لها.
 - إعادة النظر في خطط عمل المؤسسة الطويلة المدى، وتحديد حالات نشوء الأزمات وتطورها.
 - دراسة الحوادث المشابهة التي حدثت في السابق في المؤسسة، أو في المنظمات الأخرى.
 - ربط الحوادث السابقة وظروفها بالحوادث المتوقعة لتوجيه النشاطات والإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة هذه الأحداث المتوقعة.
- أ. تصميم الهيكل التنظيمي واختيار قائد الأزمة إن هدف إدارة الأزمات هو استخدام هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمة وذي تكلفة قليلة ونموذج المصفوفة التنظيمية هو النموذج المفضل على غيره من التنظيمات الإدارية، وبموجب هذا النموذج يكون لقائد الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إداراتهم، وعندما تنتهي الأزمة يعود العاملون إلى إداراتهم الأصلية. والمصفوفة التنظيمية تتمتع بالمزايا التالية:
2. التنظيم الإداري للأزمة يضم تنظيم الأزمة ما يلي⁽¹⁹⁾:
 - المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات والسبب في ذلك يعود إلى استخدام المهارات والتخصصات الوظيفية المتنوعة من أنحاء المؤسسة.
 - السرعة والكفاءة في اتخاذ القرارات ويتحقق هذا باستعمال قنوات اتصال متعددة وشاملة لجميع المستويات، وبمشاركة موظفين مؤهلين ذوي كفاءة عالية في عملية اتخاذ القرارات.
 - تزويد المؤسسة بنظام اتصالات ومعلومات متطورة لجمع وتحليل وتصنيف كميات من المعلومات الهامة خلال فترة الأزمة.
 - و نموذج المصفوفة التنظيمية ملائم، نظراً لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية في المؤسسة.
- ب. اختيار الفريق وتطويره يقوم القائد المسؤول عن الأزمة باختيار الفريق الذي تحتاج إليه الأزمة. وعملية اختيار الأفراد تكون مشتركة بين قائد الأزمة والمسؤول عنها، ومدير الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها الأفراد وبموافقة كليهما. وليس من السهل تطوير عمل الفريق خصوصاً في المدى القصير، وإنما يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل. فهو عملية تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق وظيفي فعال⁽²⁰⁾.



ويجب على أعضاء الفريق أن ينتقدوا نشاطاتهم باستمرار ويحاولوا تطوير أنفسهم ويتم تطوير الفريق عن طريق المشاركة التي يقومون فيها بتحليل المشاكل وتقييمها، وعن طريق الاتصالات المستمرة والتغذية العكسية.

3. التوجيه والتنفيذ لإدارة الأزمة : أي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة لامتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة. فعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة ومكوناتها تسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة. ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، و نطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها البعض. وتتضمن عملية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله .

وسنشير فيما بعد إلى أمثلة توضيحية عن بعض أنواع القرارات الإدارية التي تتخذ للتعامل مع الأزمة أي مختلف الطرق الممكن استخدامها للتعامل مع الأزمة.

4. المتابعة والتقييم لإدارة الأزمة المتابعة مراحل إدارة الأزمة من حيث الإعداد والتنظيم والتنفيذ، أهمية في النجاح في إدارة الأزمة. ويجب أن يتم فحص خطة الأزمة والقرارات المتعلقة بالأزمة باستمرار، ومراقبة كيف تسير الخطة، وكيف يقوم الأفراد بأدوارهم كأعضاء في فريق وإدخال التعديلات المناسبة على ضوء تطور الأوضاع وتوافر معلومات جديدة واكتساب خبرات أثناء سير الأزمة. ويمكن تعلم الكثير عن أوجه نجاح أو فشل الخطة إذا بذلت جهود في التقييم أثناء الأزمة وبعدها، حيث توجد فرصة للتقييم الذاتي. وحتى يندرك قائد الأزمة وفريقه، ما دار من أحداث بفعالية، فإنه من المستحسن أن يتم التقييم بعد فترة قصيرة من انتهاء الأزمة. وقد يختار شخص أو أكثر ممن اشتركوا في إدارة الأزمة للمساعدة في التقييم، كذلك يمكن للفريق أو الفرق الذين اشتركوا في الإعداد والتنظيم والتنفيذ أن يقوموا بعملية التقييم. وعليه يمكن القول أن نظام إدارة الأزمات هو نظام احتياطي لما قد يفاجئ المؤسسة في المستقبل، وعليه يقع على مديري المدارس والمؤسسات التعليمية العمل على تطوير نظم خاصة لإدارة الأزمات وإعداد الإطارات البشرية اللازمة للتعامل مع عالم الأزمات المتسارع والمتجدد باستمرار. ولا شك أن القرارات التي تتخذها الإدارة وقت الأزمات تختلف عن القرارات في الظروف العادية، كما أنها تختلف من أزمة إلى أخرى حسب طبيعة الأزمة، وحجمها، وأثارها المتوقعة والفعالية.

2-4- طرق التعامل مع الأزمات:

وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم هذه الأساليب⁽²¹⁾:

1. إنكار وجود الأزمة. وهذا ما يسمى التكم على الأزمة في وسائل الإعلام. ويستخدم هذا الأسلوب في ظل إدارة دكتاتورية شديدة الاستبداد ترفض الاعتراف بأي عيوب في المؤسسة. ومن خلال هذا التعنيم يتم السيطرة على الأزمة وتدميرها.

2. كما يهدف قمع الأزمات إلى تدميرها من خلال استخدام العنف الشديد لقمعها وتدمير عناصرها الأساسية ككل. ووفقاً لهذا الأسلوب، يتم التعامل مع الانبعاثات الناتجة عن نظام الأزمات دون التفاعل مع قوى الضغط التي تحكم وجوده، بل من خلال اتخاذ إجراءات سريعة ومباشرة وعنيفة ضد الأسباب والعوامل المعروفة التي يتم الانتقام منها من أجل الانتقام. جعل الأزمة تفقد قوة الضغط وتضعها جانباً حتى ذلك الحين. الاستهانة بالأزمة: هنا يتم التقليل من أهمية الأزمة وتأثيرها ونتائجها، ولكن يجب أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث حدث بالفعل، ولكن هذا الحدث غير مهم ولا أهمية له، وهو ما سيتم تناوله بالطرق المناسبة للقضاء عليه حتى لا تستعيد المؤسسة توازنها وتماسكها.

4. الطريق للخروج من الأزمة. يتم تهدئة الأزمة من خلال البحث عن ثغرات جانبية في الأزمة لتخفيف الضغط والتوتر داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. ويتم ذلك بشكل واقعي من خلال دراسة واسعة



ومتعمقة للضغوط المرتبطة بالأزمة ومراعاة مدى التعارض بين حقوق ومصالح الأطراف وعناصر الأزمة.

5. تفرغ الأزمة، والذي يتم من خلاله اكتشاف مسارات بديلة متعددة أمام القوة الدافعة الرئيسية والثانوية التي تولد مسار الأزمة وتدفعاتها، ويتم التفرغ على ثلاث مراحل:-
- مرحلة الاصطدام، ويسمىها البعض مرحلة المواجهة العنيفة الشديدة مع القوى المسببة لنشوء الأزمة وتوليدها، ومن خلال هذا الصراع العنيف تتحدد درجة تماسك هذه القوى، ودرجة جاهزية هذه القوى. قدرة كل منهما على مواصلة الصراع وتحمل تكاليفه، ودرجة التراجع أو الاستعداد لبعضها، ودرجة ترابط وحدة الأهداف أو تعارضها.
- مرحلة تطوير البدائل. في هذه المرحلة يضع قائد الأزمة مجموعة من الأهداف البديلة لكل تيار أو فصيل نشأ نتيجة الصراع.
6. عزل الأزمة يعني أن يقوم قائد الأزمة بإخراج قوى الأزمة من بؤرة الأزمة، حيث يتم تحديد القوى الدافعة الرئيسية وعزلها جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها. ووفقاً لهذا الأسلوب تنقسم قوى الأزمة إلى قوى صانعة للأزمة، وقوى داعمة للأزمة، وقوى مهتمة بالأزمة.
7. تشكيل لجنة لبحث الأزمة. ويستخدم هذا الأسلوب في غياب المعلومات عن القوى الحقيقية التي خلقت الأزمة أو المهتمة بخلقها. وبما أن إجراءات اللجنة طويلة، فإن ذلك يؤدي إلى تداعيات الأزمة. اتبع الطريق الضعيف حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.
8. أسلوب المجموعة: يتم تشكيل فريق عمل متكامل يتكون من عدد مناسب من الخبراء والمتخصصين من مختلف التخصصات ذات العلاقة بالأزمة، لمناقشة مجالات وأبعاد وسبل مواجهتها، ووضع خطة سريعة وواضحة وشاملة. بحثت خطة عمل للتعامل معها.
9. الاقتصاد الوقائي ويعتمد على نظرية هامش المخاطرة وهامش الأمان، والتي تتطلب احتياطي أو هامش أمان للمواد والمواد الخام في حالة نقص المواد أو التأخير في التسليم من قبل الموردين. ما يشكل خطراً على استمرارية الإنتاج أو العمل أو قد يقوض جوهر المؤسسة.
- مرحلة المفاوضات مع أصحاب كل فرع أو بديل، وهنا تتم المفاوضات مع كل فرع من فروع الأزمة ومحاولة امتصاص غضبهم وجذب ميولهم وإقناعهم بالشكل أو النوع أو الأسلوب المناسب لقوى الأزمة لكل فرع.
10. المشاركة الديمقراطية. وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد، أي أن مركزها هو العنصر البشري، وأيضاً في مؤسسة يحترم أعضاؤها مديراً كبيراً سيرأس الديمقراطية الإدارية بينهم وبين العاملين. وما يجب الكشف عنه هنا هو الأزمة ونطاقها وخطورتها والخطوات التي اتخذت لمواجهتها، والسلوك الذي يجب على كل منهما القيام به حتى تنجح الخطة المرسومة والمنفق عليها، وقد شارك كل منهما في تنفيذها. تحضيره، ومن ثم المساهمة في إزالته.
11. إن احتواء الأزمة يعني محاصرة الأزمة أو حصرها في إطار وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، مع امتصاص واستيعاب الضغوط التي تخلقها، وبالتالي فقدانها قوتها التدميرية. أفضل مثال. ينطبق هذا التطبيق على أزمات العمل.
12. أزمة التدمير الذاتي: تستخدم عندما تعتقد المنظمة بوجود تهديد تدميري.

3- القيادة وإدارة الأزمات:

تعتبر القيادة من أهم العناصر المؤثرة في مسار الأزمات في المؤسسة، لأنها تلهمها وتهيئها لمواجهة الأزمات بشكل فعال. ويجب توضيح القائد في إدارة الأزمات المختلفة وكل ذلك سيتم من خلال هذا المحور وقبل ذلك سيتم تسليط الضوء عليه من خلال تسليط الضوء على مفهوم القائد والقيادة وأنواع القيادة وصفات القائد⁽²²⁾.



3-1- مفهوم القائد والقيادة الإدارية:

يمثل القائد الإداري عصب العقل المفكر في أي مؤسسة والقاطرة الأولى التي تحرك قطار العمل لتحقيق الأهداف المرسومة والنتائج المرجوة، والقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته للتأثير على سلوكيات واتجاهات الموظفين. موظفين. المحيطين به من أجل توجيههم لتحقيق أهداف محددة. أما مفهوم القيادة فهو مفهوم معقد يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر. لا يوجد تعريف عام وشامل لكل المعاني التي تحملها، إذ تختلف تعريفات القيادة باختلاف معاييرها مثل سمات الشخصية، والسلوك، والقدرة على التأثير... وغيرها⁽²³⁾.

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك إدراكاً عاماً للجوانب الرئيسية التي تساهم في تعريف القيادة، ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي⁽²⁴⁾:

تُعرف القيادة بأنها "قدرة الشخص على التأثير والتوجيه والتعاون مع فرد أو مجموعة وتحفيزهم على الأداء بأعلى مستوى من الفعالية لتحقيق أهدافهم"⁽²⁵⁾. تُعرف أيضاً باسم العملية التي يقوم فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة والولاء والثقة بتحفيز أتباعه على تحقيق هدف جماعي بنجاح وكفاءة.

ويشير هذان التعريفان إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، أي الأتباع، وهو ما يتطلب أربعة عناصر:

- وجود مجموعة من الأشخاص.
 - وجود قائد فعال يستطيع التأثير عليهم.
 - وجود هدف مشترك تسعى المجموعة لتحقيقه.
 - وجود الثقة والولاء المتبادلين.
- وتعرف أيضاً بأنها الأنشطة التي يقوم بها القائد الإداري في مجالات اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين من خلال استخدام السلطة الرسمية ومن خلال التأثير والإقناع بقصد تحقيق هدف محدد.

وفي هذا المفهوم تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية والتأثير على الآخرين وحملهم على التعاون لتحقيق الهدف.

يُعرف هذا أيضاً باسم: تحديد الاتجاه والرؤية والاستراتيجية. حشد أعضاء المنظمة ومختلف أصحاب المصلحة لدعم الرؤية والاستراتيجية. تحفيز وتشجيع الناس على تحقيق الرؤية رغم العوائق. بالإضافة إلى أن القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، فإننا نؤمن أن القيادة هي القدرة على امتلاك رؤية إبداعية لتوجيه الأحداث في المستقبل وترجمة تلك الرؤية إلى أهداف استراتيجية وخلق روح الإبداع والمشاركة للأفراد داخل المنظمات.

ومن ثم فإن القيادة أثناء الأزمات تعني القدرة على التأثير على الآخرين ودفعهم للمشاركة في مواجهة الأزمة، والقدرة على التحلي برؤية إبداعية وقيادة الموقف المتأزم في حالة حدوث أزمة، وتحديد الاتجاهات المستقبلية ووضع استراتيجيات للتغلب على الأزمة. مصيبة. تجنب حدوث أزمة في المستقبل.

3-2- أنواع القيادة في إدارة الأزمات:

تنقسم القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية⁽²⁶⁾:

1. القيادة الشورية من أهم السلوكيات التي يتميز بها هذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو قيام القائد بتشجيع أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع ورؤية المخاطر والتهديدات الناشئة عن الأزمة في مداها الطبيعي. وكذلك تحديد الأولويات وجمع الحقائق المتعلقة بالأزمة وتشخيص الأزمة وتحديد مدى خطورتها. كما يشجع القائد الأعضاء على المبادرة والتعبير عن آرائهم،



مع ضمان خلق جو من الألفة والاحترام بين الأعضاء، ويشجع استخدام التفكير الإبداعي لخلق البدائل المناسبة لمواقف الأزمات أو استخدام العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمات. الأزمات بكفاءة عالية.

2. القيادة الأوتوقراطية: تتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في محاربة الأزمة ويسعى جاهداً للخروج السريع من الأزمة، حيث ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد جوهر الدولة. منظمة. فهو يرى الأزمة من خلال عدسة مكبرة، فيعطيها حجماً أكبر من المعتاد، فيتخذ القرارات بشكل مستقل وسريع، مما يؤدي إلى عدم القدرة على مواجهة الأزمة، مما يزيد من مستوى المخاطر والتهديدات.

3. القيادة المتسامحة في ظروف القيادة المتسامحة في الأزمات، يتمتع القائد بالهدوء الظاهري، ويتجاهل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة، ويترك قضايا التعامل مع الأزمات لأعضاء فريقه. اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى غياب القيادة في حالة الأزمات مما يزيد من الاضطرابات والفوضى وعدم التوازن في حالة الأزمات يزيد من الخسائر المادية والبشرية. والجدير بالذكر أن تطبيق أحد الأنماط القيادية السابقة الذكر في التعامل مع الأزمة لا يعني أن السلوك القيادي ناجح، فالقائد وبالرغم من وجود هذه الأنماط يتوجب عليه مراعاة بعض الاعتبارات أثناء ممارسة القيادة ومنها خلق مناخ مساعد للمشاركة في صنع القرار من قبل جميع الأفراد ليصبح القرار الجماعي فعالاً ولما بحوثيات الأزمة و فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تحتويه من قيم واتجاهات كل هذا من شأنه أن يعزز تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمحافظة على قيمها والتغلب على أزماتها والعمل على استثمارها بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

3-3- خصائص قائد فريق مهام الأزمات:

تتأثر أساليب التعامل مع الأزمات بشكل كبير بالطبيعة الفكرية والنفسية والشخصية لقائد فريق الأزمات، ولذلك فإن الاختيار الصحيح للقائد هو أحد المكونات الأساسية لنجاح مهمة الفريق وتنفيذها. وفي الواقع فإن فشل الفريق غالباً ما يكون بسبب سوء اختيار القائد، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار القائد بحيث يتمتع بالصفات التالية⁽²⁷⁾:

1. الخصائص الشخصية. وتشمل هذه الخصائص ما يلي:
 - الشجاعة الكاملة التي لا تكل، مما يجعله يخوض المخاطر بجرأة وشجاعة.
 - التفاؤل يعني الإيمان بأن الأمور سوف تتحسن لصالحك وأن الظروف المستقبلية سوف تتحسن.
 - القدرة على تطوير وتطوير العلاقات الإدارية مع أعضاء فريق العمل وجعل الفريق وحدة متماسكة.
 - الإنخراط العاطفي المبني على الفهم العميق للموقف الذي يواجهه الفريق وأعضائه والمنظور الصادق المبني على المعرفة والدراية والخبرة ومن ثم يتخذ قراراته وأوامره في ضوء رؤية شاملة ومتكاملة للموقف. حالة الأزمات وقدرات أعضاء الفريق وماذا.
 - قوة الإرادة والخبرة الإدارية في التغلب على الأزمات.
 - وهذا يمكنه من هزيمة القوى المسببة للأزمة وبت الثقة والتفاؤل لدى من حوله ومن يعملون معه. وهو يتناسب مع قدرتهم على الصمود في وجه الأزمة. ويجب أن يكون مؤهلاً ومدرباً على مبادئ القيادة ومتطلباتها، ويجب أن يكون عقلياً وعقلانياً في اتخاذ قراراته، واعياً ومدركاً لحجمها وأثرها، وردود الفعل التي قد تنشأ نتيجة لها.
 - القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وعدم تقويت الفرص المناسبة في مواجهة الأزمات، وكذلك التأكد من أن قراراتها حاسمة، خاصة في الأوقات الحرجة. يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التخيل والتنبؤ بمسار الأزمة واتجاه حركة قوى العمل في الأزمة، مما يسمح له برؤية الأحداث واتخاذ القرار الصحيح، على الرغم من عاصفة الأزمة التي اندلعت.
 - تحمل المسؤولية والاستعداد الكامل للتضحية.



2. الخصائص الموضوعية: تتعلق هذه الخصائص بشكل أساسي بالمعلومات والثقافة والتعليم وكل ما يمكن اكتسابه وتحسينه من خلال التدريب والتدريب وممارسة العمل. وأهم هذه الخصائص ما يلي:
 - القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتولييفها والتصرف بناءً عليها بسرعة وحسم ومهارة.
 - القدرة على صياغة وتطوير التكتيكات للتعامل مع حالة الأزمات التي يواجهها واستخدامها لإنجاز المهمة.
 - القدرة على شرح الأفكار ونقل المعلومات والتعامل مع الإشارات والرموز.
 - الحد الأدنى من مستوى التعليم والثقافة المناسب لطبيعة المهمة وأعضاء الفريق المعينين لهم واستخدام الأفراد والأدوات والمعدات.
 - الحد الأدنى من الدورات التدريبية التي أتمها بنجاح وأثبت قدرته على التحكم في المواقف الصعبة.
- 3-4- تأثير القائد في الأزمة:**

إن أهمية القادة في إدارة الأزمات ودورهم الأساسي أثناء الأزمة ومظاهرها المختلفة أمر واضح، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تعزز هذا الدور أو تقلل من أهميته، وهذه العوامل هي⁽²⁸⁾:

1. تتمثل شخصيته بمجموعة الصفات الشخصية التي يمتلكها، مثل الذكاء والإبداع والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة والفهم.
2. درجة اهتمامه بالأزمة تتجسد درجة اهتمام القائد بالأزمة في درجة مشاركته الفعالة في إدارتها. إن مشاركة القائد في إدارة عملية صنع القرار المتعلقة بالأزمات تزيد من احتمالية تأثير خصائص القائد على القائد العام من خلال الإبداع والابتكار والقدرات التمكينية.
3. خبرته في التعامل مع الأزمات. تلعب الخبرة المعممة للقائد دورًا مهمًا ومؤثرًا في التغلب على الأزمات. يعد التدريب أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تراكم الخبرة اللازمة لقائد الأزمات، وتساهم عملية التدريب في:
 - توفير المهارات والخبرات التي تمكن القائد من تفسير الظواهر المرتبطة بالأزمات وتحديد أسبابها.
 - توفير المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات من خلال الفهم والتحليل واتخاذ القرارات المناسبة.
 - التدريب يساعدك على تعلم كيفية التعامل مع الأزمات بموضوعية وعقلانية.
 - تعمل عملية التعلم على بناء الثقة بالنفس، وتنمية المسؤولية، وتحسين الروح المعنوية، وتعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية، وتقليل المخاطر.
 - وتسهل عملية التعلم تقديم الخبرات والتعلم من الأزمات السابقة بما تضمنته من جوانب إيجابية وسلبية.
4. مرونتها وعقلانيتها: يجب أن تتاح المرونة والابتكار للإدارة أثناء الأزمات، ويجب أن يكون القائد على استعداد للتخلي بالمرونة والانفتاح على الاقتراحات والصيغ والعلاجات في كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة لها.
5. درجة وعيه وهو تعبير عن وعي القائد بالقضايا الموضوعية المتعلقة بمواقف الأزمات. هناك ثلاثة عناصر رئيسية في تصور القائد للأزمة:
 - وعي القائد بأهمية الأزمة، وكلما زاد هذا الوعي زادت رغبته في التعامل معها.
 - وعي القائد بأثر الأزمة على أهداف المنظمة.
 - وعي القائد بعناصر الوقت، أي إدراكه للوقت اللازم والمتاح للعمل واتخاذ القرار بشأن الأزمة القائمة.
6. تؤثر البيئة النفسية للقائد على سلوكه أثناء الأزمات، وترتبط درجة تأثير المتغيرات البيئية الموضوعية على الأزمة بدرجة وعي وعي القائد بالأمر التالية:
 - حجم وطبيعة الإمكانيات والإمكانات الموجودة.
 - الوسائل التي يبتكرها القائد ويستخدمها في عملية تفعيل الفرص الموجودة.
 - الطريقة التي يستخدم بها القائد هذه القدرات على النحو الأمثل..



3-5- دور القائد في التعامل مع الأزمات وفق أنواعها:

يمكن إيضاح مهام القائد في مختلف أنواع الأزمات كما يلي (29):

1. التعامل مع أزمة الصورة الذهنية العامة للمؤسسة إذا حدثت هذه الأزمة فإنه على القائد أن يولي اهتماما كبيرا بالأخبار السيئة أو السلبية التي تنتشر عن المؤسسة، وأن لا يتركها دون توضيح وأن لا يترك أيا منها عرضة للإشاعات والتخمين، وإذا كان هناك أي دليل يدافع عن المؤسسة، فإنه ينبغي الإسراع في نشر الرد على ما يقال ويشاع والإعلان عنه بالصورة المناسبة.

2. التعامل مع أزمة فشل النتائج عند حدوث هذا النوع من الأزمات فإنه لا بد على القائد أولاً أن يستعين بأحد أفراد دائرة التسويق أو حتى مستشار تسويقي، لأن عملية سحب النتائج فوراً من المؤسسة قد يؤدي إلى تهديد وجود المؤسسة وتهديد بقائها وعليه يتعين على القائد مراعاة عدة نقاط أهمها:

- المحافظة على خطوط وقنوات الاتصال مفتوحة.
- إعلام طاقم العمل بتفاصيلات عملية التخريج.

عدم ترك العاملين والجمهور في عزلة و في جهل لما يحدث بخصوص سحب هذا النتاج والتوقف عن إنتاجه.

- أن يكون جاهز للإجابة على أية استفسارات من المراجعين والجمهور بخصوص هذا النتاج.
- وينصح بتخصيص جهة للرد، وأيضا بتخصيص خط مجاني لذلك.

- السعي إلى التعاطي مع الأزمة انطلاقاً من فلسفة تقليل الخسائر والضرر إلى أدنى حد ممكن.

3. التعامل مع أزمة علاقات العمل على القائد في إدارته لأزمة علاقات العمل أن يراعي الأمور الآتية:

- بناء رؤية واضحة عن حقيقة ما يجري. دراسة وتحليل الجوانب المعنوية للعاملين المضربين.

- مراجعة سريعة لنظام التعويضات (أجور - حوافز) .

- مراجعة آخر العروض المقدمة من المؤسسة إلى العاملين.

- دراسة وتحليل الفجوة بين ما تعرضه المؤسسة و طلبات نقابة العاملين.

- دراسة وتحديد السبل الكفيلة بحصر الفجوة النقدية و غير النقدية بين المؤسسة و مطالب العاملين.

- ومن جانب آخر، ينبغي أن يظهر رغبته في مناقشة هذه الأزمة و التفاوض مع العاملين، و ينبغي التوصل إلى اتفاق مع العاملين (أو النقابة) بعد جولة من المفاوضات.

4. التعامل مع أزمة تغيير النظم القانونية للأعمال حتى ينجح القائد في تحقيق بقاء واستمرار نشاط المؤسسة في ظل هذا النوع من الأزمات، فإنه عليه أن يدير هذه الأزمة بالاعتماد على الأسس العلمية والعملية لإدارة الأزمات، وأن يستفيد من خبرات المؤسسة السابقة في كيفية العمل في ظل هذه البيئة الجديدة وفي ظل التحديات التنافسية المتزايدة. وعليه ينبغي أن يبني القائد إستراتيجية تراعى فيها احتمالية التغييرات في النظم القانونية التي تحكم وتنظم أعمال المنظمات وأن تجرى صياغة هذه الإستراتيجية بحيث تكون قادرة على التأقلم والتكيف مع الاحتمالات المختلفة، وينبغي أن يقوم فريق إدارة الأزمات بإجراء الدراسات والبحوث عن الآثار المتوقعة على المؤسسة عند حصول تغييرات في النظم القانونية التي تضعها الدولة.

5. التعامل مع أزمة الحوادث الصناعية عند حصول هذا النوع من الأزمات، فإنه على قيادة المؤسسة القيام بما يأتي:

- يجب عدم التنكر من التسبب في وقوع هذه الأزمة الصناعية.

- حصر الضحايا من هذه الأزمة الصناعية.

- تحمل المسؤولية المالية وغير المالية تجاه القضايا (الحوادث، التخريب.....) .

- محاولة الرجوع إلى مواكبة و ممارسة الأعمال بصورة اعتيادية .

- عمل كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى .



3-6- دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحلها:

إن المنظمة الناجحة هي التي تكون قادرة على تنفيذ العمل كما هو مخطط له، وتحقيق أهدافها بأقل جهد وتكلفة، وهذا يتطلب أن يتمتع المدير بقدرات مهنية عالية حتى يتمكن من مواجهة الأحداث والتصرف بسرعة وبشكل هادف. ومن هنا يتم التأكيد على دور القائد في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة من خلال ما يلي:

1. قبل حدوث الأزمة:

- تطوير نماذج تتضمن كافة أنواع المعلومات عن المؤسسة ومشاكلها ومخاطرها وكذلك المدة التقريبية المتوقعة للأزمة.

- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المنشأة، دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.

- بناء ملفات التنبؤ بمخاطر الأزمات وخلق سيناريو دقيق للمواجهة في حالة حدوث أزمة لكل تنبؤ، حيث يتم تحديد الأدوار بدقة تامة.

- تحديد وسائل الاتصال بدقة.

- إعداد الفريق المنافس بناء على خبرات القادة والأفراد في المنظمة.

- خلق فرص واضحة للمنظمات المحيطة بالمؤسسة لتقديم المساعدة في حالة حدوث أزمة.

- وضع برنامج تدريبي واضح حيث يتم تنفيذ تجربة لكل سيناريو أزمة متوقعة.

- إجراء التحليل النوعي والكمي للمعلومات، مع مراعاة تقييم الوضع في حدود المعايير العلمية، ولا سيما إمكانية حدوث أزمة والفرص القائمة.

- إعداد خطط الطوارئ للتعامل مع الأزمات.

2. أثناء الأزمة:

- تقييم دقيق وسري للغاية للموقف، والتواصل مع مجموعة المواجهة المتواجدة فعلياً أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة طوارئ عملياتية لتحديد حجم الأزمة واتجاهها وظروفها ومراقبة تطورها.

- التواصل السريع مع المنظمات والهيئات المحيطة بالمؤسسة والذي يمكن أن يساعد حقاً في تقليل مخاطر وعواقب الأزمة.

- استخدام المعلومات الوقائية لتقليل التوتر والصدمة حتى لا تنشأ مشاكل ثانوية.

- اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في المواقف العصيبة.

- استرجاع خطط المواجهة الحالية بسرعة وإجراء التعديلات المناسبة.

- التواصل الجيد مع وسائل الإعلام وتحديد جهة الاتصال الإعلامية والتأكد من وصول المعلومات للأشخاص بشكل دقيق.

- المتابعة والتنسيق والتواصل بين عناصر والمشاركين في إدارة الأزمات وتسهيل وسائل التواصل الدائم للتأكد من تخفيف حالة التوتر وتأثير الصدمة.

3. بعد الأزمة:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الفرد والمؤسسة.

- استرجاع وإعادة بناء الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة التي ستكون محور انطلاق المنظمة وتحسين الأداء.



- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والعلاج النفسي والإرشاد النفسي في حالات الرعب والقلق التي يعاني منها الأفراد.
 - تشجيع مشاركة الأفراد للتعاون مع مسؤولي الإغاثة الذين عانوا من تبعات الأزمة.
 - وضع برنامج لإدارة الأزمات وتدريب فريق من الأشخاص يتم اختيارهم وتدريبهم بشكل مستمر على فترات مناسبة حول كيفية إدارة الأزمات ومواجهتها.
 - استخدام تكنولوجيات المعلومات ووضع الإجراءات الوقائية لكل إنجاز تكنولوجي في حالة سوء استخدامه.
 - محاربة الإدمان والتفكير الخرافي، لأن التفكير العلمي بحد ذاته يقلل الخسائر ويحقق التوازن في حالة الأزمات.
- خلاصة:**

في نهاية هذا البحث و في أعقاب محاولتنا الإحاطة بأهم زوايا موضوع البحث استخلصنا جملة من النتائج والاقتراحات منها:

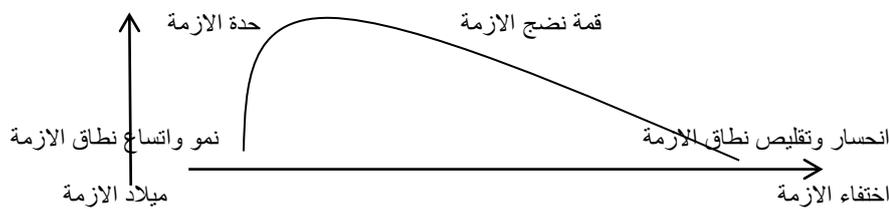
- الأزمة حقيقة حتمية أو حالة طبيعية تواجهها أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها، على خلفية التغيرات البيئية العديدة والسريعة. إنها حالة من الوعي بوجود موقف يهدد أهداف المؤسسة وسمعتها. وهي تنشأ نتيجة تفاعل عدة عوامل أو أسباب نشأت قبل حدوثها، بغض النظر عما إذا كانت هذه العوامل خارجة عن سيطرة المنظمة أو عوامل تنظيمية يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها.
- وتكمن أهمية التعرف على مراحل الأزمة وتتبع دورتها في التعرف على بداية الأزمة أو تكوين عواملها مما يسهل مواجهتها. ولأن الأزمة لا تتبع النظام أو النظام، فإن دورة الأزمة تجعل من الصعب تحديد النقطة التي تنتهي عندها أزمة وتبدأ أزمة أخرى. شدة الأزمات بدلاً من مفاقتها وعدم القدرة على السيطرة عليها.
- إن التعامل مع الأزمات فن ومهارة، وفي الوقت نفسه يتطلب وعياً معرفياً شاملاً ليس فقط الأزمة الحالية وملامحها وما يحدث فيها، بل أيضاً ما يخفي وراء الكواليس، سمات ليست كذلك. واضحة، وتتطلب معرفة فنون المواجهة وأساليب التعامل مع الأزمات ومتطلبات إدارة الأزمات. لا شك أن إدارة الأزمات تنطوي على الجانب الوقائي للأزمة، توقعها قبل حدوثها، أو منع حدوثها قبل حدوثها إن أمكن، أو معالجتها والاستعداد لمواجهتها والتخفيف من أثارها، وربما استخدامها أيضاً. وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المؤسسة. ولذلك فإن الاستعداد للأزمة لا يعتبر ضعفاً أو خوفاً لدى الإدارة، بل ميزة تمنحها القوة لمواجهة الأزمة.
- يتكون نظام إدارة الأزمات في المؤسسة من عدة عناصر: التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة. ويعتبر هذا النظام بمثابة نظام احتياطي في حالة ما قد يفاجئ المؤسسة في المستقبل. وعليه، تقع على عاتق مديري المدارس والمؤسسات التعليمية مسؤولية العمل على تطوير أنظمة مخصصة لإدارة الأزمات وإعداد الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات العالمية المتسارعة. ويتم تحديثه باستمرار.
- لا يوجد أسلوب أو حل مثالي لإدارة الأزمات في مختلف مراحلها، ولكن هناك خطة وحل مناسب بما يتناسب مع الموقف أو الموقف. كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب في المراحل المختلفة للأزمة، سواء كان ذلك في مرحلة ما قبل الأزمة أو أثناء حدوثها أو في مرحلة ما بعد الأزمة. وقد تلجأ المؤسسة إلى أسلوب إنكار الأزمة لفترة معينة قبل حدوث الأزمة، ومن ثم اتخاذ قرار بعزل الأزمة والتعامل معها خلال مرحلة الأزمة.
- المهم أن تكون هناك قيادة قادرة على إدراك وفهم طبيعة الأزمة وتفاعلها ومراحلها ومتطلباتها الإدارية. يعتبر العمل مع الأزمات مختبراً حقيقياً يوضح مدى فعالية وكفاءة القيادة، فمواقف الأزمات الصعبة تحدد خبرة ومعرفة وقدرة القادة على الصمود، والقدرة على رصد وتحليل الأزمة واتخاذ القرارات. فالقرار الإداري الصحيح والسريع لا يمكن الحكم عليه إلا من خلال الأزمات.



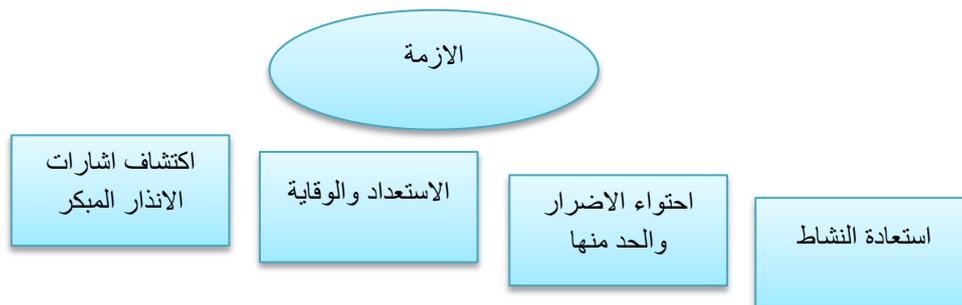
- تلعب القيادة دوراً مهماً في إدارة الأزمات، خاصة إذا كان هناك مجال واسع للإبداع، حيث أنها من أهم العناصر المؤثرة في مسار الأزمات في المنظمات، فهي المحرض عليها ولها القدرة على إعداد المنظمات واستعداد. التعامل بفعالية مع الأزمات.
- إن القائد الذي يتمتع بصفاته المتميزة هو أكثر قدرة على التعامل مع مواقف الأزمات في مختلف مراحل الأزمة، وتظهر قدرته وبراعته في قدرته على توقع الأزمات المحتملة وتحقيق درجة أعلى من الحذر دون حدوث الأزمة المتوقعة. أو على الأقل التقليل من حدوث عواقبه.
- قبل حدوث الأزمة، يعمل القائد على تحليل المخاطر المحتملة والتنبؤ بها، وتقييم القدرات والموارد المتاحة، وإعداد الخطط الشاملة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها.
- عند حدوث أزمة يعمل المدير على تقييم الوضع بدقة واسترجاع الخطط الموضوعية مسبقاً لمواجهة الأزمة بسرعة وإجراء التعديلات المناسبة حسب الضرورة من أجل اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لإدارة الأزمة بنجاح.
- ودور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة هو محاولة مواجهة تداعيات هذه الأزمة وإعادة بناء المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها واستغلالها كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول لها. تجنب تكرارها.
- ولتعزيز الدور القيادي في إدارة الأزمات نقترح ما يلي:
- تكريس مناخ إداري ملائم للقيادة يقوم على الثقة والولاء المتبادل والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات في المؤسسة.
- بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- العمل على تصميم دورات تدريبية لإنماء التفكير الإبداعي لدى القادة والعاملين في مجال إدارة الأزمات.
- المدارس التي تمت زيارتها وفق اليات وتحديد نطاق انواع الازمات: (اعدادية الرفاعي للبنين ، اعدادية الشباب للبنين ، اعدادية العلامة الاميني ، مدرسة الانتفاضة المسائية ، اعدادية الرفاعي للبنات ، اعدادية صدى النجاح للبنات) هذه ابرز النماذج المتخذة كنماذج للدراسة وطبيعة الازمات المتمحورة داخلها وايجاد الطرق والحلول للتعامل معها وادارتها وتقديم نموذج من هذه الدراسة الى مديري الاعداديات للاستفادة منه.

ملحق الأشكال:

الشكل رقم (1): دورة حياة الأزمة



الشكل رقم (2) مراحل الإدارة الأزمة





التعلم

الشكل رقم (3) نظام إدارة

نظم ادارة



قائمة المراجع:

1. أحمد أبو فارة يوسف، إدارة الأزمات مدخل متكامل، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
2. أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001.
3. أحمد ابراهيم أحمد إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي الإسكندرية دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2002 .
4. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
5. أحمد فهد الشعلان إدارة الأزمات الأسس المراحل والآليات الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
6. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال عمان مطبعة الصديقي للنشر، 1996.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات عمان دار زهران للنشر والتوزيع 1997.
8. خضير كاظم حمود الفريجات موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
9. زيد منير عبوي، إدارة الأزمات عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.



10. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999.
11. محمد هلال مهارات إدارة الأزمات الأزمنة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، 1996.
12. عباس العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993.
13. عبد السلام أبو قحف الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الإسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
14. صبرية اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 18، كلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.
15. كامل عبد الوهاب، إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي المعلوماتي، القاهرة: دار النهضة العربية، 2003.
16. محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي، الطبعة الثانية، 2003.
17. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال الرياض قرطبة للإنتاج الفني، 2000.
18. محمد رشاد الحملوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995.
19. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
20. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.

الهوامش:

- (1) أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، عمان: مطبعة الصديقي للنشر، 1996 ص 203.
- (2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 75.
- (3) زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 19.
- (4) محمد هلال مهارات إدارة الأزمات: الأزمنة بين الوقاية منها والسيطرة عليها القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية 1996، ص 90.
- (5) أحمد فهد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس المراحل والآليات الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 26.
- (6) عباس العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993، ص 18.
- (7) أميمة الدهان، مرجع سابق، ص 203، 204.
- (8) محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي، الطبعة الثانية 2003، ص 54، 55.
- (9) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 18، 19.
- (10) المرجع نفسه، ص 32، 33.
- (11) يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 112 وما بعدها.
- (12) معن محمود عياصرة مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 87.
- (13) أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2002، ص 36.
- (14) محمود جاد الله، مرجع سابق، ص 26.
- (15) عبد السلام أبو قحف الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الإسكندرية مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 252.
- (16) محمد رشاد الحملوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة مكتبة عين شمس، 1995، ص 65.
- (17) أميمة الدهان، مرجع سابق، ص 214-223، بتصرف.
- (18) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة عمان دار وائل للنشر، 1999، ص 204.
- (19) محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص 158.
- (20) محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال الرياض: قرطبة للإنتاج الفني، 2000، ص 17.
- (21) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات عمان دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 21.
- (22) أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 35.
- (23) خضير كاظم حمود الفريجات موسى سلامة اللوزي، أنعم الشهابي السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 237.
- (24) سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرين القاهرة: مكتبة عين شمس 1999، ص 31.



- (²⁵) صبرية الجيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 18 ، كلية التربية جامعة الملك سعود الرياض، 2006 ، ص 15 .
- (²⁶) محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص 209-207 26
- (²⁷) زيد منير عبيد، مرجع سابق، ص 47 ، 48 ، 49 .
- (²⁸) كامل عبد الوهاب، إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي المعلوماتي، القاهرة: دار النهضة العربية ، 2003 ، ص 18-22 .
- (²⁹) أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس : الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001، ص 204-207 .