

# متطلبات استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة.

إعداد

الباحثة / منى أنور محمود علي

إشراف

الدكتورة

أ.م. د/ مروة بكر مختار

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول المتفرغ

كلية التربية- جامعة المنصورة

## متطلبات استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة.

إعداد

الباحثة / منى أنور محمود علي

باحثة ماجستير - أصول تربية - جامعة المنصورة

### المستخلص

تتنوع الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها القيام بإدارة مؤسسة أو منظمة أي مكان عمل، ويجب على الشخص الإداري امتلاك القدرة على إدارة مكان العمل بالإضافة لاختيار طريقة إدارة يضمن فيها توجيه جهود الآخرين بالطريقة الصحيحة وفي المكان المناسب عن طريق التوجيه، والتنظيم، والتحفيز، والتخطيط، والتنسيق، والقدرة على اتخاذ القرارات.

### Abstract

Variety of methods and ways in which an institution or organization can be managed any workplace, and the administrative person must possess the ability to manage the workplace, in addition to choosing a management method in which he ensures that the efforts of others are directed in the right way in the right place through guidance, organization, motivation, planning, coordination and decision-making ability.

## مقدمة

يمر التعليم في العصر الحالي في معظم دول العالم بأزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتتنوع أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف فلا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدةً إلى هذه الأزمة، وإن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتترايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها.

لذلك تحرص المؤسسات التربوية على استخدام استراتيجيات متنوعة، تؤكد على المشاركة مع العاملين في المؤسسة أو المدرسة، والقيادة الجماعية في التفكير والتنفيذ ثم المتابعة والتقويم، وتفعيل ذلك من خلال قيام المؤسسة بتشكيل اللجان، وفرق العمل وتنظيم بيانات خاصة بالأزمات وإعداد وتدريب الأفراد لمواجهته (علي الزالمي وسالم الغنبوسي وسعاد سليمان ، ٢٠٠٧، ٦٧)، كما أن لمدير المدرسة دور كبير في إدارة الأزمة ومواجهتها، فهو المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين، يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريجياً وفاقياً، لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي، حيث إن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذلك باحتمالات تدهور الأوضاع بشكل بالغ القوة (حسام حمدونة، ٢٠٠٦، ٤).

والأزمات في المدارس كثيرة ومتنوعة ويمكن حصرها في نمطين هما: الأزمات الداخلية كالوفاة المفاجئة لأحد الطلبة أو المعلمين في المدرسة، أو حدوث انفجار في مختبر الكيمياء، أو تصدع في بناء المدرسة، أو ترويج لسلوكيات غير مقبولة داخل المدرسة، أو تسرب أسئلة أحد المعلمين، أو قيام أحد المعلمين بتصرف غير لائق أمام طلابه، والأزمات الخارجية مثل العواصف بسبب الأمطار، والمشاكل التي تحدث خارج المدرسة بين الأفراد الساكنين بالقرب منها، أو العبث بممتلكاتها، أو تعرضها للسرقة، أو حدوث اعتداء على أحد المعلمين خارج المدرسة (علي الزالمي وسالم الغنبوسي وسعاد سليمان، ٢٠٠٧، ٦٨).

وتتنوع أساليب مواجهة الأزمات منها: ما هو سلبي مثل أسلوب الهروب من المواجهة حيث يترك مدير المدرسة مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، ويعترف بعدم القدرة على مواجهتها، مدعيًا أن السبب في ذلك الضعف في أداء العاملين (محمد عبد الغني، ٢٠٠٤، ص ١١٦-١١٧)، ومنها: ما هو مناسب لروح العصر ومتوافق مع طبيعة متغيراته مثل أسلوب مواجهة الأزمة بطريقة علمية منظمة (سوزان المهدي، حسام هيبية، ٢٠٠٢، ١٧٣)، ومنها: أسلوب فريق العمل حيث يتعاون الجميع في مواجهة الأزمة فلكل عضو مهامه التي يقوم بها، ومنها: أسلوب احتواء الأزمة ويتم من خلاله حصر الأزمة وتجميدها عند

المرحلة التي وصلت إليها والعمل على امتصاص الضغوط المولدة لها، ومن ثمَّ إفقادها قوتها التدميرية (أحمد إبراهيم ، ٢٠٠٢ ، ٤٢).

لذلك أمكن الوصول إلى عددٍ من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي يتم عرضها في المحورين التاليين وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

#### أولاً: دراسات عربية

١. دراسة أبو خليل (٢٠٠١) بعنوان: موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الخطوات التي يجب إتباعها في التخطيط للتعامل مع بعض الأزمات وتشخيص أهم العناصر التي تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة بعض الأزمات التي تعرضت لها المدرسة وكيف تعاملت معها الإدارة في الماضي، وما الذي يجب أن تأخذه من إجراءات في المستقبل في حال وقوعها، وقام الباحث أيضاً بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من القيادات الإدارية العليا في التعليم (مدير عام - موجه عام) بالإضافة إلى مجموعة من المديرين التنفيذيين (مدير إدارة - مدير - ناظر) وذلك لتحديد الأزمات الموجودة في مدارس التعليم الأساسي، وتم اختيار عينة الدراسة من مديري الإدارات والمديرين والنظار والوكلاء بمحافظة الإسكندرية والبحيرة، وذلك بالطريقة العشوائية وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٦٠)، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أجمع (٩٨%) من أفراد عينة الدراسة على أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات وإدارتها.
- أجمع (٨٠%) من أفراد عينة الدراسة أن قلة الموارد المتاحة وغموض بعض القرارات تعتبر المعوق الأول عن التخطيط لمواجهة الأزمات.
- أجمع معظم أفراد العينة على ضرورة التخطيط لمواجهة الأزمات المدرسية.

٢. دراسة عوض الله (٢٠٠٨) بعنوان: " التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأزمات في المدارس بمرحلة التعليم الأساسي، والوقوف على واقع ممارسة مديري ومديرات المدارس لإدارة الأزمات وكذلك الكشف عن الإجراءات والأساليب التي يتبعونها في التعامل مع الأزمات، وأيضاً التعرف على الكفايات الواجب توافرها فيهم وفق متطلبات العصر والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأزمات، ووضع مقترحات لتطوير وتفعيل أدوارهم لإدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (١٠٠) من مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة أم درمان بالسودان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن طبيعة الأزمات الموجودة بتلك المدارس التي توجد بدرجة كبيرة هي: العنف المدرسي، الأزمات الصحية، والأزمات الفنية، وأن المديرين يتخذون أساليب وإجراءات تخطيطية بدرجة كبيرة جدا مثل إجراء مسح كامل لموارد المدرسة والتفكير العلمي والبحث في أساليب نشوء الأزمة ووضع آليات لتحديد حجم الأزمات المدرسية، واختتم الباحث دراسته بعدد من التوصيات أهمها: تحديث أساليب وطرائق التنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها بالمدارس، تطوير آليات جمع المعلومات وتحليلها بسرعة قبل حدوث الأزمات بالمدارس.

٣. دراسة عبد الوهاب (٢٠١٤) بعنوان: "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وتحقيقاً لهذا الهدف تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٨٥) من مدراء ومديرات المدارس من مختلف المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها هذه المدارس لصالح مدارس البنات كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات المدراء من المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية وحولي التعليمية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٢ لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي لصالح مدارس البنات في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بهذه المعوقات وفق متغير المنطقة التعليمية، ولم توجد فروق دالة فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الأزمات المدرسية وفق متغير نوع المدرسة والمنطقة التعليمية.

#### ثانياً: دراسات أجنبية

١. دراسة كلاهان (Callahan, 2000) بعنوان: "المستشارين في المدرسة- توفير عدد كبير من الموارد الآمنة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تعامل مديري المدارس مع الأزمة أثناء وقوعها وذلك من خلال استخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٢) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن التعامل مع الأزمات لا بد أن يتم بشكل فوري وسريع فور وقوع الأزمة.

• ينبغي أن يهتم مديرو المدارس بإعداد فرق خاصة بتحقيق الأمن بالمدارس، وذلك بإقامة شبكات للتعرف على السلوك العدواني للتلاميذ في المدرسة.

• مساعدة العاملين على التنبؤ بالسلوك العدواني للتلاميذ والعمل على منع حدوثه.

## ٢. دراسة أوريفكي (Orifice, 2000) بعنوان: "تطوير خطة إدارة أزمات فعالة: دور إدارة المشاريع".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور مديري المدارس أثناء حدوث الأزمة، وتقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدارس مثل: أزمة العنف وتهديد الأمن المدرسي، بل والعمل على منع حدوث تلك الأزمات، وذلك من خلال تشكيل فرق مواجهة الأزمات وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيسية لمواجهة الأزمات، والعمل على اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس وإغلاقها وإجراء التمرينات والتدريبات الخاصة بالأزمات، كذلك التنسيق مع الشرطة وإدارة المطافئ والهيئات الأخرى بالأمن العام للتعاون معها في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج الميداني لإجراء دراسته من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

• وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص بمدير المدرسة في أثناء الأزمات.

• وضع بعض السيناريوهات الهامة لمواجهة الأزمات.

• اتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، وكانت من أهم الأولويات التي تعمل الشركة على تحقيقها خلال فترة ترميمها وتجديدها للمدرسة مرة أخرى.

## ٣. دراسة ديجمان وبوزيمان (Bozeman & Degnan, 2001) بعنوان: "التحقيق القائم على

### المحاكاة الحاسوبية لإدارة الأزمات المدرسية".

هدفت الدراسة إلى تصميم وتطبيق برنامج محاكاة لواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة بأمريكا، وطبقت الدراسة على مدير إحدى المدارس المتوسطة والمعلمين الذين ينضمون لفريق الأزمات بإحدى المدارس المتوسطة بأمريكا، واستخدم المنهج الاتنوجرافي (الحلقي)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

• أن تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمة يعتمد على خمس

مراحل هي: مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وموضوعات

التدريب، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات في المجالات التالية: البنية

التنظيمية للمدرسة، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة، وتأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الاتصالي، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية، ومرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلام عن الأزمة، والتصرف الفوري، ومواجهة الموقف، وحل الموقف، ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج، ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج، كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الآلي له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى.

### تعليق عام على الدراسات السابقة

بالرجوع إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وشبه المباشرة بموضوع البحث تتضح أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات حيث إنها إدارة المستقبل والحاضر، وتُعد أداة علمية رشيدة تُبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة التربوية والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة التربوية بحيويتها واستمرارها، حيث اتفق البحث الحالي بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات في استخداماتها للمنهج الوصفي كدراسة (عبدالوهاب، ٢٠١٤)، و(عوض الله، ٢٠٠٨).

### مشكلة البحث

كل أزمةٍ تحمل في طياتها أسباب نجاحها وأيضًا أسباب فشلها، والبحث عن النجاح الكامن في قلب الأزمة وتنميته واستثماره هو أساس مواجهة الأزمات، وربما كان السبب المهم في سوء التعامل مع الأزمات يرجع إلى مواجهة الموقف السيء بسلوكيات وتصرفات من المسؤولين تجعله أكثر سوءًا. لذا شهدت الإدارة التربوية بصفة عامة، والإدارة المدرسية خاصةً مجموعة من المتغيرات التي تغير في ضوئها دور مدير المدرسة من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية المتمثلة في التخطيط والمتابعة والتوجيه إلى قيامه بدور قيادي يتجسد في تنسيق جهود العاملين بالمدرسة وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة (حسام حمدونة، ٢٠٠٦، ٣).

وتأسيساً على ما تقدم حظى موضوع إدارة الأزمات في المدارس باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة المدرسية حيث أشارت دراسة سميرة عبدالوهاب ومحمد المرسي (٢٠١٤، ص ٣٦-٥٨) إلى عددٍ من الأساليب والمداخل التي ينبغي أن يتسلح بها القائد التربوي لحل الأزمات المدرسية منها اكتشاف

إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة والقدرة على تحمل المسؤولية وتلقي الصدمات، وتخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة عند بدء الأزمة بوضع الاستراتيجيات والخطط على أن تكون الخطة واقعية وشاملة وليست تجزئية، ثم مواجهة الأزمة بحيث تكون المواجهة شاملة وفق برنامج علمي يتسم بالمرونة والدقة والكفاءة، والتخطيط لإدارة الأزمة من خلال تشكيل فريق إدارة الأزمات، والعمل على تدريبه، ووضع خطة شاملة متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث، وأخيرا التعلم للخروج بالدروس المستفادة من إدارة الأزمة ومحاولة تجنبها في المستقبل، كما أكدت دراسة (p.p18-35، Orifice،2002) إلى ضرورة وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص بمدير المدرسة في أثناء الأزمات، وتوصلت دراسة (p.p501-508، Strouss،2002) إلى أن أزمة التحصيل الدراسي كانت ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وتزداد بتقدم السن، وتختلف باختلاف الديانة، ودراسة (حسام حمدونة، ٢٠٠٦، ص ص ١-٦٣) توصلت إلى مدى ممارسة مدير المدرسة لمهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، ودراسة (محمد أبو خليل، ٢٠٠١، ص ص ٢٥٩-٣١٨) توصلت إلى ضرورة أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات المدرسية وضرورة التخطيط لمواجهتها؛ ومن ثم جاءت فكرة البحث الحالي لوضع تصور مقترح لمتطلبات استخدام بعض الأساليب الإدارية لمواجهة الأزمات في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة.

**ومن ثم أمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:**

- ١- ما الإطار المفاهيمي الحاكم للأزمات المدرسية؟
- ٢- ما أهم المتغيرات المعاصرة الداعية إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية؟
- ٣- ما أهم الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة؟
- ٤- ما المتطلبات اللازمة لاستخدام تلك الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة؟

#### **أهداف البحث**

- هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي الحاكم للأزمات المدرسية.
  - ٢- تحليل بعض المتغيرات المعاصرة المؤثرة على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية.



٣- تحديد أهم الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة.

### أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١- أهمية موضوعه عن كيفية استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات وكيفية تطبيقها بمدارسنا.

٢- يمكن أن تسهم في دعم المدارس في مواجهة الأزمات وإداراتها.

٣- يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في بيان أهمية التوجه نحو استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات كأحد مداخل تحسين وتطوير مؤسسات التعليم في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة والاستفادة منها.

٤- تعدد الفئات المستفيدة من هذا البحث ومنهم:

- الباحثون في مجال التخصص وخاصة المهتمين بمؤسسات التعليم الأساسي.
- صانعو القرار والقيادات التربوية بالمدارس وجميع المنتسبين إلى السياسة التعليمية.

### منهج البحث وأدواته

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لبيان المشكلة أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما أشار هذا البحث للتعرف على الأزمات المدرسية وكيفية استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهتها.

### مصطلحا البحث

#### ١- الأزمة المدرسية

تعرف الأزمة المدرسية بأنها: "نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المدرسة بصورة فجائية وتتلاحق فيها الأحداث بسرعة وتتشابك فيها الأسباب والنتائج وينجم عنها تهديد للأرواح والممتلكات والقيم، كما ينجم عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المدرسة، الأمر الذي تفقد معه إدارة المدرسة القدرة على السيطرة على هذه المواقف واتخاذ القرارات الرشيدة". (محمد إبراهيم، ٢٠٠١، ٢٦٨)

**ويعرفها البحث الحالي إجرائياً بأنها:** هي حالة مفاجئة تحدث داخل المدارس، تفقد المدرسة فيها قدرتها على العمل بالشكل الطبيعي وتشكل خطراً على مدير المدرسة، والعاملين معه، وعلى الطلاب، ويصاحبها تهديد وقلّة معلومات وضيق وقت تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة إذا لم يكن مدير المدرسة مستعداً لمواجهتها.

#### ٢- المتغيرات المعاصرة

تعرف المتغيرات المعاصرة على أنها: تغير عالمي، أو اقتصادي، أو ثقافي، أو مجتمعي يتم حدوثه على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي (باسم سليمان، ٢٠١٨، ١٩١)

وتعرف أيضاً على أنها الأفكار والمفاهيم والتطبيقات الجديدة التي استجبت على الأبعاد الرئيسية التي تشكل العالم المعاصر، وتتمثل هذه الأبعاد في أبعاد معرفية، معلوماتية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية (موضي علي، ٢٠١٧، ٧٤)

**ويعرفها البحث الحالي إجرائياً بأنها:** المؤثرات الحديثة والتطورات المختلفة نتيجة الرقى البشرى والتطور، والتي قد تحدث تغيير واضح في الظروف الحياتية للمجتمع.

### إجراءات البحث

#### المحور الأول: الإطار المفهومي للأزمات المدرسية

- مفهوم الأزمات المدرسية
- خصائص الأزمات المدرسية
- أسباب الأزمة المدرسية
- أنواع الأزمات المدرسية
- مراحل تطور الأزمة المدرسية

#### المحور الثاني

- بعض المتغيرات المعاصرة الداعية إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مواجهة الأزمات المدرسية

#### المحور الثالث

- الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة

#### المحور الأول: الإطار المفهومي للأزمات المدرسية

##### مفهوم الأزمات المدرسية

تعرف بأنها: خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام المدرسي ويهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام المدرسي (محمد رشاد، ١٩٩٧، ١٣).

كما تعرف الأزمة المدرسية بأنها حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم المدرسي قد ينجم عنها خلل في الإدارة المدرسية مما يؤدي إلى عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع ذلك الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة خاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها (حسن هلاي ومحمد دبوس، ٢٠١١، ١٦٤).

كذلك عرفت بأنها الحالة التي يعيشها مدير المدرسة عند مواجهته لمواقف طارئة وتشكل عليه خطرا وعلى العاملين معا ويصاحبها تهديد وقلّة معلومات وإمكانات وضيق، وقت مما يضطر لمواجهتها بسلوكيات قد تكون إيجابية، فتأخذ بمجرى الأزمة إلى بر الأمان والنجاة، أو سلبية فتجلب الشقاء له ولمن معه (سوزان المهدي وحسام وهيبة، ٢٠٠٢، ١٧٣).

فالأزمات المدرسية هي تلك الأحداث المفاجئة والطارئة التي تحدث في المدرسة، وتؤدي إلى خلل وعدم اتزان في النظام وبحاجة إلى تدخل سريع من الناحية الإسعافية، أو الإخلاء إذا تطلب الأمر ذلك (عبد الله أحمد، ٢٠٠٧، ٤).

لذا يمكن تعريفها إجرائيا بأنها: حالة مفاجئة مربكة ومؤقتة تمر بها المدرسة حيث تتصاعد فيها الأحداث وتختلط الأسباب بالنتائج فتؤدي إلى خلل في النظام المدرسي ويصعب فيها اتخاذ القرار، فهي تمثل نقطة تحول للمدرسة إلى الأحسن إذا وجهت بسلوكيات إيجابية أو إلى الأسوأ إذا وجهت بسلوكيات سلبية.

### خصائص الأزمات المدرسية

تنتم الأزمات المدرسية بعدة خصائص (محمود جادالله، ٢٠٠٨، ٢٣):

- ١- المفاجأة: فهي غير متوقعة وتحدث بشكل سريع وغامض.
- ٢- جسامة التهديد والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة.
- ٣- مربكة فهي تهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.
- ٤- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحيانا القدرة على السيطرة على الموقف واستيعابه جيدا، حيث لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.
- ٥- تعدد أطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات كثيرة في السيطرة على الموقف وادارته وبعض هذه الصعوبات إدارية، أو مادية أو بشرية، أو سياسية أو بيئية.
- ٦- الإدراك بأنها نقطة تحول.
- ٧- تتطلب قرارات سريعة.
- ٨- تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
- ٩- ضعف وفقدان السيطرة على الأحداث.

## أسباب الأزمة المدرسية

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة، منها أسباب داخلية تتعلق بطبيعة المؤسسة التعليمية، ومنها أسباب خارجية عن نطاق المؤسسة التعليمية؛ ومن ثم يمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسية وراء الأزمة المدرسية فيما يلي:

١- **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية:** مثل ضعف نظم المعلومات وما ينتج عنها وعدم وجود معلومات دقيقة وسليمة تساعد على اتخاذ القرار الرشيد، ووجود أفراد غير مؤهلين وغير مدربين مما يؤدي إلى تقادم الأزمة وتطورها (سوزان المهدي وحسام وهيبية، ٢٠٠٢، ١٤٢).

٢- **تجاهل إشارات الإنذار المبكر:** التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة مثل شكاوى أولياء الأمور والتي يمكن أن تشير إلى وجود فشل أو جوانب قصور بشكل عام (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٢، ٢٧-٢٨).

٣- **الأخطاء البشرية:** كانهدام التدريب، وانخفاض الدافعية، وقلة الخبرة والتدهور الصحي، وعدم التركيز في العمل (أحمد ماهر، ٢٠٠٦، ص ص ٢٣-٢٥).

٤- **ضعف العلاقات الإنسانية:** التي تنشأ بين العاملين مما يؤدي إلى التعصب في الرأي والتخبط في اتخاذ القرار فعدم الثقة والولاء للمنظمة يسبب حدوث الأزمة (يوسف مصطفى، ٢٠٠٥، ٤٨٠).

٥- **أسباب خارجة عن إرادة المدرسة:** كاندلاع حريق مفاجئ بالمدرسة، أو حالة وفاة مفاجئة لأحد العاملين بالمدرسة، أو اعتداءات مفاجئة من خارج المدرسة (سوزان المهدي وحسام وهيبية، ٢٠٠٢، ١٦٩).

٦- **قلة الموارد الاقتصادية:** تؤدي إلى حدوث الأزمات بالمدرسة، إذ أن هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي للمدرسة (يوسف مصطفى، ٢٠٠٥، ٤٨٠).

٧- **اليأس:** ويعد أخطر مسببات الأزمة فائقة التدمير حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار (توفيق عبد الرحمن، ٢٠٠٢، ص ص ٨٩-١١٠).

٨- **سوء الفهم:** وينشأ عادة بسبب نقص المعلومات والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيانها، وسوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات التي تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلاً بمجرد بيان الحقيقة (عبد المجيد قديري، ٢٠٠٨، ٩٨).

٩- **سوء الإدراك:** يعد الإدراك أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث تمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصال العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم

اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة (محسن أحمد، ٢٠٠٣، ٥٢).

١٠- **سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص المجالات العسكرية، وسوء التقدير للأزمة ينشأ من خلال جانبيين هما سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه (عبد المجيد قدرى، ٢٠٠٨، ١٠١).

١١- **الإدارة العشوائية:** لا شك في أن وجود إدارة علمية قادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب وفق معلومات دقيقة وحديثة وواقعية سيكون الدرع الواقي للمؤسسة لحمايتها من الوقوع في الأزمات أو تقليل أخطار هذه الأزمات إن وقعت (عبد الرازق محمد، ٢٠١٢، ١٠٤).

١٢- **الاشاعات:** سلاح رهيب يحطم القوى والإرادة النفسية وتتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الاتصال وندرة المعلومات وإخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية مما يولد الانهزامية وعدم الثقة (مصطفى يوسف، ٢٠١٥، ١٨٦).

١٣- **استعراض القوى:** وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح ممارسة القوى، واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو الإثنين معاً (محسن أحمد، ٢٠٠٣، ٦٣).

١٤- **الأزمات المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لنا الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها (جمال حواش، ٢٠٠٥، ٥٩).

### أنواع الأزمات المدرسية

هناك تصنيفات متعددة لأنواع الأزمات المدرسية تختلف عن بعضها البعض على حسب المنظور الذي يستخدم في عملية التصنيف، وفيما يلي بعض التصنيفات للأزمة المدرسية (محمد حسنين، ٢٠٠٨، ص ص ٢٣٠-٢٣٣).

- أنواع الأزمات من حيث المصدر: يوجد ثلاثة أنواع على حسب المصدر أو الفعل الذي أحدث الأزمة.
- أزمات مصدرها الانسان: ويقصد بها تلك الناجمة عن سلوك إنساني ينبئ عن وقوع خطر، وهذا السلوك قد يكون مقصوداً أو غير مقصود مثل أعمال التخريب والعنف داخل المدارس.
- الأزمات التي تقع بفعل الطبيعة: وهي الأزمات التي لا دخل للإنسان في نشوئها وإنما تولدت من الطبيعة من دون نشاط انساني، مثل حدوث الزلازل التي تهدم داخل المدارس.

- الأزمات الناجمة عن سلوك غير معلوم مصدره مثل انتشار الحرائق في مناطق معينة دون معرفة السبب الحقيقي لنشوتها.

### مراحل تطور الأزمة المدرسية

- إن معظم الأزمات تمر في خمس مراحل أساسية، وإذا فشلت المؤسسة في إدارة مرحلة من المراحل، فإنها تصبح مسئولة عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وهذه المراحل هي: (محمد عبد الغني، ٢٠٠٦، ١٣١)
- ١- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تتطلب هذه المرحلة توجيه الاهتمام للإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة نسبياً عن قرب وقوع الأزمة.
  - ٢- احتواء الأضرار والحد منها: تستهدف إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة.
  - ٣- الاستعداد والوقاية: تستهدف هذه المرحلة اكتشاف ورصد نقاط الضعف في المؤسسة، ولذا يجب أن يتوافر لديها الأساليب والوسائل الوقائية لدرء هذه الأزمات والكوارث.
  - ٤- استعادة النظام: وتشمل وجود سيناريوهات بديلة معدة مسبقاً وتم اختيارها جيداً حتى يحسن وضع الحلول العلمية المناسبة في حالة احتدام الأزمة.
  - ٥- التعلم: تتضمن استرجاع واستعادة الأحداث ودراسة متقدمة ومستفيضة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

### المحور الثاني: بعض المتغيرات المعاصرة الداعية إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مواجهة الأزمات المدرسية

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتحديات المتنوعة والسريعة التي باتت تفرض نفسها بقوة في مختلف المجالات، حيث أصبحت تؤثر على كل المجتمعات بكل مؤسساته، ولهذا تزايدت الحاجة إلى إعداد الأجيال للتكيف والتوافق معها، وزيادة قدرتها على مواجهتها والتعامل مع المشكلات والمظاهر المختلفة الناتجة عنها، ويعد النظام التعليمي شديد التأثير والتأثير بالمتغيرات المعاصرة المحيطة، فالترقية أحد أهم ركائز تشكيل القيم وبناء الأجيال القادمة.

لذلك لابد من الوقوف على بعض المتغيرات المعاصرة المؤثرة على استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة في مواجهة الأزمات ويصنفها البحث الحالي إلى خمس متغيرات وهي:

- ١- المتغيرات البيئية: مع تصاعد الاهتمام العالمي بقضايا البيئة وضرورة التصدي للمشكلات البيئية وعلى رأسها مشكلة زيادة الاستهلاك والتغيرات المناخية فيما يعرف بظاهرة الاحتباس

الحراري المرتبط بارتفاع نسبة الغازات الملوثة للغلاف الجوي، ظهر مفهوم المدارس الخضراء أو المدارس المستدامة التي تهدف إلى تطوير المؤسسات التربوية بيئياً، وأن نقبل على فلسفة التكيف والترشيد على مستوى العالم راغبين قبل أن نكون مرغمين (عماد سعد، ٢٠١٤، ٧).

٢- المتغيرات التكنولوجية: لقد أصبح العصر الحالي يسمى بعصر المعلوماتية حيث زاد الطلب على المعلومات ومع سهولة الاتصالات أصبح للمعلومات قيمة عالية سواء لحل المشكلات أو للتبادل المعرفي، وأصبحت أكثر الأجهزة والمعدات في الدول المتقدمة وكثير من الدول النامية تعتمد على أجهزة استشعار وتحكم وتشغيل دون تدخل من الإنسان، وتحتاج كل هذه المستحدثات إلى فرد لديه إدراك علمي يستطيع التعامل معها والاستفادة منها دون خوف بل والمشاركة في إنتاجها، فالعلم أصبح جزء لا يتجزأ من نسيج أي مجتمع، فلا بد من دراسة وفهم كل من العلم وطبيعته والتكنولوجيا والمجتمع والعلاقة المتبادلة بينهم (محمد أحمد، ٢٠١٠، ١٢٩).

٣- المتغيرات الثقافية: أدى تطور أساليب الاتصال إلى التفاعل المباشر بين أرجاء العالم ونتج عن ذلك سيطرة بعض عناصر الثقافة العالمية على الثقافات المحلية وسعي بعض الدول المتقدمة إلى نشر ثقافتها وإلباسها ثوب الحضارة الانسانية المعاصرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة (فتحي درويش، ٢٠٠٧، ١٤)، فإن فكرة إيجاد ثقافة كونية أو عالمية وفرضها على العالم أجمع تؤدي إلى إحداث انقسام وتفكك في الأبنية الثقافية للشعوب (ديانا أيمن، ٢٠١٢، ٣٢).

٤- المتغيرات السياسية: أصبحت اليوم مفاهيم الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان والمواطنة موضوعات رئيسة في سياسات العالم، بل إنها في الوقت الحاضر هي المداد التاريخي الذي تنطلق منه رياح التغيير وهو شعار منظمات العالم ومؤسساته وأفراده سواء كان ذلك على المستوى الداخلي للدول أو محاولة فرضها كمييار للتعامل فيما بينها (ماهر جمال الدين، ٢٠٠٢، ٢٠).

٥- المتغيرات الاقتصادية: شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين تحولات هائلة على الصعيد الاقتصادي ومن أهمها التغير السريع في المفاهيم الاقتصادية ومضامينها، فأخذت أشكالاً مغايرة عما كانت عليه من قبل، الأمر الذي يتطلب إلمام القائمين على تعليم الطلاب بمدلولات هذه المفاهيم، وتوضيح أبعادها لهم (فتحي درويش، ٢٠٠٧، ١١).

لذلك تتنوع المتغيرات المعاصرة المؤثرة على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها ما بين المتغيرات العلمية والتكنولوجية كالتعلم عن بعد، وثورة الاعلام والبيث الفضائي، والثورة الصناعية الرابعة، والعولمة، والمتغيرات الاقتصادية، وكذلك الاجتماعية والمناخية والثقافية وغيرها ؛ لذلك عملية اختيار الأساليب الإدارية الحديثة مهمة للغاية، فإدارة المدرسة ليست مجرد وظيفة إدارية تنحصر

مسؤولياتها في الشؤون الإدارية والمالية، فالمدارس ليست مجرد أدوات صماء تدار كما تدار الآلات، بل هي كيان مستقل يرتهن صلاحه وتحسينه على الخبرات التي يتصف بها مدير المدرسة وما بها من معلمين وإداريين وغيرهم.

### المحور الثالث: الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة

تعد الإدارة وسيلة مهمة لتسيير جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهدافهم وتسيير أعمال المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، كما أن الإدارة الناجحة هي المسؤولة عن تقدم وتطور المؤسسات داخل المجتمع لأنها قادرة على استثمار جميع الموارد المالية والبشرية بشكل فعال.

ولقد أصبحت الإدارة المدرسية من المجالات التي تحظى باهتمام جميع العاملين في ميدان التربية والتعليم، وتعد المدرسة الميدان العملي الذي تلثقي فيه خبرات العاملين في مجال التربية علي مختلف مواقعهم ومستوي مسؤولياتهم، لذا فقد رفعت وزارة التربية والتعليم شعارها منذ بداية الثمانينات والذي يتلخص في العمل الجاد المستمر لتحسين نوعية التعليم"، وهذا الشعار لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المدرسة والطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها كتوجيه العملية التربوية وتطويرها بهدف مساعدة الفرد في النمو المتكامل جسماً وعقلياً واجتماعياً واقتصادياً، وإعداد الفرد للإسهام في تنمية المجتمع تنمية شاملة لجميع هذه النواحي، لأن الفرد أثمن ثروة يمتلكها المجتمع المتحضر ثقافياً (فريال حسن، ٢٠٠٦، ١٦).

لذا تتعدد الأساليب الإدارية المدرسية التي أفرزتها المتغيرات المعاصرة وسنعرض بعضها كالتالي:

#### ١- الإدارة الذاتية

يعد مدخل الإدارة الذاتية من الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المدرسية وتطوير دورها في مواجهة الأزمات، فالإدارة الذاتية تعرف بأنها مجموعة من العمليات والممارسات التي يقوم بها فريق الإدارة المدرسية من خلال منحه مجموعة من الصلاحيات المتمثلة في التمكين الإداري، والمشاركة في صنع القرار، المحاسبية والتنمية المهنية، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي، وتقوم على اعتبار المدرسة وحدة مستقلة بذاتها، ولها حرية التصرف في شئونها من خلال التوجه نحو المزيد من لامركزية الإدارة المدرسية في مختلف مجالات العمل بها مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المحاسبية عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (سعيد فايز، ٢٠١٥، ٢٠٥).

وتهدف الإدارة الذاتية إلى إتاحة الفرصة للمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وإحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي وغيرهم، وتوفير



مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس على حساب السلطات التعليمية المحلية وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار، اعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي وتحسين الخدمات التربوية (سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٦، ص ص ٢٥ - ٢٦).

وجدير بالذكر أن الإدارة الذاتية قسمت إلى أربعة أنماط تختلف وفقاً للأطر الاجتماعية والاقتصادية، وموقف السلطة المحلية المركزية تجاه الإدارة الذاتية، وهي على النحو التالي: (عزة جلال، ٢٠١٤، ص ص ١٢-١٣).

١- التفويض: وذلك بنقل الصلاحيات مؤقتاً من السلطة إلى المستوى التنفيذي دون نقل الاختصاصات، بحيث تظل الإدارة العليا مسئولة عن مهام التخطيط، ومراقبة الجودة، ويكون المستوى التنفيذي على مستوى محدود من السلطة.

٢- تخفيف العبء: تكليف المنظمة بتنفيذ بعض الاختصاصات في نطاق محدود؛ لإنجاز مهام محددة لها من قبل الإدارة العليا.

٣- التخصصية: وهذا النمط يعنى نقل إدارة المؤسسة إلى مؤسسات خاصة؛ ليساير متطلبات سوق العمل والمنافسة لإنتاج خدمات متميزة.

٤- التنازل عن السلطة: وذلك بنقل السلطة من الإدارة العليا إلى المستوى التنفيذي، وبذلك تكون المؤسسة هي المسئولة عن اتخاذ القرار في كل ما يخصها، وعن مخرجاتها، وانجازاتها، ومستوى الأداء فيها.

ومن خلال ما تقدم فإن مدخل الإدارة الذاتية يعد الشكل الأمثل لتحقيق استقلالية إدارة المدرسة أي أن المدرسة تدير نفسها بنفسها من خلال اتخاذ القرارات وتنفيذها وتقويمها والمساءلة عليها وتحمل مسئولية النتائج، واعطاء الفرصة لأولياء الأمور والمجتمع المحلى للمشاركة في صنع القرارات بالمدرسة وبذلك فإن التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية يضمن تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى المدرسة، وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ وتحسين مستوياتهم.

## ٢- إدارة الجودة الشاملة

وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها فلسفة شاملة الحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل (قاسم نايف، ٢٠٠٧، ١٤٢).

فإدارة الجودة الشاملة تمثل اتجاهاً إدارياً يسعى لتحقيق تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، وذلك باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة العالية للمنتج، والخدمة المتقدمة، بحيث يشمل هذا التغيير جميع وظائف العمل داخل المؤسسة بالاعتماد العمل

الجماعي مع التحسين المستمر في مستوى الأداء الكلي في المؤسسة لتحقيق النجاح (عبد الناصر عز الدين، ٢٠١٣، ٢٨٠).

لذلك إدارة الجودة الشاملة هي نموذج إداري لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل لاعتمادها على خطة استراتيجية واضحة ومحددة إلى جانب اعتمادها على المراجعة الفعالة والتقييم الصحيح وذلك بهدف تحقيق الفعالية وتحسين الأداء، فإدارة الجودة وإدارة الوقت كلاهما يسعى إلى تحقيق الإنتاجية وتجنب الأخطاء وإهدار الموارد والإمكانات وعلى اعتبار أن الجودة توظف الوقت بشكل أكثر فاعلية Allen, (1999, p381).

وتطبيقها يحقق فوائد ملموسة وأخرى غير ملموسة ومن هذه الفوائد: (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٦، ٧٢)

- ١- تجنب إهدار الموارد البشرية والمادية واكتشاف المشكلات قبل وقوعها والعمل الصحيح من أول مرة، والذي يطابق المعايير المحددة.
- ٢- تلبية احتياجات المستفيدين، ومن ثم التركيز على تطوير العمليات لتقديم أفضل الخدمات.
- ٣- منح الصلاحيات للعاملين، وتشجيعهم باستمرار في تحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة لعلاجها والسعي لتجنبها مستقبلاً، وتشجيع وتنمية مهاراتهم، مما يرفع المعنويات وحثهم للعمل بروح جماعية.
- ٤- توضيح الرؤية لمكانة السلع والخدمات في الأسواق العالمية والمحلية الأمر الذي يدفع إلى مسايرة الأهداف التنظيمية، والضبط لبرامج الجودة لإحداث التحسين المستمر مع مسايرة المستجدات في هذه الأسواق.
- ٥- المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة التي تعتمد على المعلومات.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق التغيير، وتحسين الأداء الإداري للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال التطوير المستمر للعملية التعليمية والتركيز على الجودة والعمل الجماعي، وهو مدخل مهام لتحسين التعليم وتطويره، فالفائدة من تطبيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية أنها تعمل على تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة تتمثل في تقليل الأخطاء، تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية، التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات تنمية المهارات ومعارف واتجاهات العاملين تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون المجتمع).

### ٣- القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية هي تلك القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (سيد محمد، ٢٠١٢، ٤٩).

وتعرف أيضا بأنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المؤسسة في الصدارة (طارق شريف، ٢٠١٢، ٣٩).

وتهدف القيادة الاستراتيجية إلى توضيح مجالات المعرفة لكل العاملين في المجتمع المدرسي، وتوفير البيانات والقيام بالعمليات التي تساعد على إدراك الأولويات وتكوين الاستراتيجيات التي تساعد على تحديد اتجاهات المستقبل وأبعاده، والتوجيه الدائم لعمليات وإجراءات تطبيق الاستراتيجيات والقضايا التي تتبثق منها في المجتمع (عبدالصمد قائد، ٢٠٠٠، ١٣٧).

ومن خصائص القيادة الاستراتيجية كما يوضحها تويل: (Twoill,2008,151)

١- التمكين خلال تشجيع ودعم الأفراد المبتكرين والمبدعين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

٢- ربط رؤية المؤسسة ورسالتها مع نظامها (إيجاد الطرق).

٣- الاصطفاف لتحقيق الأهداف والرؤية والرسالة من خلال تفعيل الهيكل التنظيمي.

#### ٤- إعادة هندسة العمليات الإدارية

يعرف مدخل إعادة هندسة العمليات (الهندرة) على مستوى التعليم بأنه: أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جذري وسريع في المنظمة التعليمية من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية، والسياسات، والهيكل، والقيم بشكل غير تقليدي (يوسف عبد المعطي، ٢٠٠٢، ١١٩).

وإعادة هندسة العمليات تشمل على عدد من المفاهيم وهي: (عمر وصفي، ٢٠٠١، ٩٤)

١- تبدأ الهندرة من الصفر، إننا نكتب على ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة

تصميم جذرية.

٢- ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.

٣- الهندرة ثورة على كل قديم.

٤- الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات، وفي كل أنواع

المنظمات.

لذلك تعد هندسة الإدارة إحدى المداخل التربوية للتطوير الإداري التي تختلف عن الأساليب الإدارية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى تحسينات جذرية في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحسين نوعية الخدمة، وتعد الهندسة الإدارية مفهوماً حديثاً نسبياً، انبثق من علوم الإدارة والحاسوب وقد وصفها العديد من المؤلفين بطرق مختلفة منها: إعادة الهندسة، الهندسة الإدارية، الهندرة، وأصبح هذا المفهوم مشهوراً في أنظمة الأعمال، ومع العديد من المداخل الإدارية الجديدة فإن الهندسة الإدارية تتطلب التركيز على العمليات الإدارية بدلاً من الوظيفة أو المهام الوظيفية؛ وبهذا لا

تكون مهمة الهندسة الإدارية كيفية الأداء لمهام أو وظائف معينة، ويرجع الفضل في انتشار هذا المدخل إلى كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي وهما رائدا الهندسة الإدارية، وظهر هذا المدخل في منتصف التسعينيات من القرن الماضي (سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٦، ٤٣٤).

فالإدارة الناجحة أصبحت ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية، فيمكن القول إن الإدارة علم وفن، الإدارة كعلم تحوي مجموعة من المبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق البحوث والدراسات، أما الإدارة كفن فهي تعتمد على المهارة والشخصية التي تتوفر في الشخص القائم في الإدارة؛ لذلك نؤكد على أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات لما لها من دور مهم في التعامل مع الأزمات وكيفية التغلب عليها بشتى أنواعها.

### توصيات البحث

- عقد اجتماعات دورية لمراجعة إجراءات التعامل مع الأزمات.
- وجود إجراءات لمتابعة عمل فريق مواجهة الأزمات وتقييم أداء أعضائه.
- وجود نظام جيد ومتكامل للمعلومات ووسائل اتصالات في أثناء مراحل الأزمات المختلفة.
- إجراء المقابلات الشخصية مع الخبراء للاستفادة من الآراء ووجهات النظر المختلفة.
- توفير عناصر الأمن والسلامة بالمدرسة من أقمعة واقية وملابس سلامة (سترات) - خوذة - قفازات) وغيرها.
- اعتماد إدارة المدرسة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات عن الأزمات.
- إعداد غرف عمليات لمواجهة الأزمات مزودة بأجهزة اتصال حديثة (هاتف - فاكس - لاسلكي).
- تبني الإدارة المدرسية للفكر التنبؤي الوقائي للإنذار المبكر لتفادي حدوث أي أزمة في المستقبل
- اعتماد رؤية واضحة للمدرسة وأهدافها التعليمية، وأن تكون هذه الرؤية مستدامة ومشتركة بين جميع أعضاء الفريق التعليمي.
- اختيار المعلمين وأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بعناية، وتوفير برامج تطويرية لتحسين مهاراتهم وتعزيز أدائهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة وداعمة للموظفين.
- قدرة المدرسة على تخطيط وتنظيم استخدام الوقت والموارد المتاحة بكفاءة وذلك من خلال تحديد أولويات العمل وتنظيم الجدول الزمني وتحسين إدارة الموارد المالية والمادية.
- تطوير برامج تعليمية مبتكرة وفعالة تلبي احتياجات الطلاب وتعزز تحصيلهم الأكاديمي ومهاراتهم الشخصية.
- إيجاد سياسة تواصل فعالة مع الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء الهيئة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي ويمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات منتظمة واستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

- استخدام التكنولوجيا التعليمية بفعالية لتعزيز العملية التعليمية وتسهيل الإدارة وتبسيط العمليات الإدارية، وإدارة السجلات والتقارير والتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور.
- اتباع آليات لتقييم أداء الطلاب، والمعلمين، والإداريين، وتحسينه، واستخدام البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير استراتيجيات تحسين الأداء.
- الالتزام بالتعلم المستمر والابتكار من خلال استكشاف أفضل الممارسات والأبحاث والتجارب الجديدة في مجال التعليم والإدارة لتحسين العمليات وتحقيق النجاح الأكاديمي.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو خليل، محمد إبراهيم (٢٠٠١): موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، مستقبل التربية العربية، المجلد (٧)، العدد (٢١)، ص ص ٢٥٩-٣١٨.
- ٢- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط ٢، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٤- إسماعيل، محمد أحمد (٢٠١٠): دور الثقافة المعلوماتية في تفعيل أداء القطاع التعليمي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٧)، العدد (٦١)، ص ص ١٢٥-١٩٨.
- ٥- الدليمي، عبد الرزاق محمد (٢٠١٢): الاعلام وإدارة الأزمات، ط (١)، عمان، دار المسيرة.
- ٦- الأغبري، عبد الصمد قائد (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت.
- ٧- الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩٧): إدارة الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، دبي.
- ٨- الجهاني، عبد الناصر عز الدين (٢٠١٣): الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، كلية الآداب، جامعة الزاوية، ليبيا، المصدر عالم التربية العدد (٤٤)، الجزء (٣)، ص ص ٢٧٥-٢٩٥.
- ٩- الجنوبي، موسى على (٢٠١٧): اعداد معلم التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة " مجلة جيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ٢٩.
- ١٠- الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣): إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية، القاهرة.
- ١١- السبعي، سعيد فايز محمد (٢٠١٥): تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري للمدرسة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٣)، الجزء (٣).
- ١٢- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط (١)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٣- الزامل، علي، والغنبوصي، سالم، وسليمان، سعاد (٢٠٠٧): الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٨)، العدد (٣)، ص ص ٦٤-٨٤.

- ١٤- العدوان، فريال حسن (٢٠٠٦): تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن  
الإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا  
جامعة عمان العربية.
- ١٥- المهدي، سوزان وهيبية، حسام (٢٠٠٢): الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع  
الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية وعلم النفس المجلد (٤)، العدد (٢٦)، ص ١٤٣-٢٢١.
- ١٦- حسن، محمد عبد الغني (٢٠٠٦): مهارات إدارة الأزمة، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٧- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦): الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، الإسكندرية، ط١، دار الوفاء  
لدنيا الطباعة والنشر.
- ١٨- حمد، ديانا أيمن راشد (٢٠١٢): أثر العولمة الثقافية على مواطني الضفة الغربية، رسالة ماجستير،  
كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ١٩- حمدونة، حسام (٢٠٠٦): ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة،  
رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٠- حواش، جمال (٢٠٠٥): التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة.
- ٢١- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢): القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢٢- جاد الله، محمود (٢٠٠٨): إدارة الأزمات، دار أسامة، عمان، الأردن.
- ٢٣- سعد، عماد (٢٠١٤): التعليم البيئي بين المسؤولية والاستدامة، مجلة بيئة المدن الإلكترونية  
الصادرة عن مركز التعليم والتوعية البيئية بالإمارات، العدد التاسع، ص ١-٥١  
<https://www.ecat.ae/ar/Publications/EMagazineList>.
- ٢٤- صالح، باسم سليمان (٢٠١٨) : خطة استراتيجية للمتطلبات التربوية اللازمة لتنمية المهارات  
الحياتية لطلاب الجامعة في ضوء المتغيرات المعاصرة دراسة ميدانية : الثقافة والتنمية، جمعية  
الثقافة من أجل التنمية ، العدد ١٩
- ٢٥- عبد الرحمن، توفيق (٢٠٠٢): إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية  
للإدارة.
- ٢٦- عبد الوهاب، سميرة محمد والمرسي، محمد رشدي أحمد (٢٠١٤): الأزمات المدرسية واساليب  
التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية  
والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد (٨)، العدد (١).
- ٢٧- عشيبية، فتحي درويش (٢٠٠٧): أدوار الإدارة الجامعية في مصر على ضوء التحديات المعاصرة،  
كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندرية.

- ٢٨- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٩- علوان، قاسم نايف (٢٠٠٧): إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، الأردن، العدد (٤)، ص ص ١٣٣ - ١٧٦.
- ٣٠- علي، ماهر جمال الدين (٢٠٠٣): التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الأزمات والكوارث، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣١- عوض الله، عصام الدين برير آدم، (٢٠٠٨): التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مجلة التربية المعاصرة، المجلد (٢٥)، العدد (٨٠)، ديسمبر، ص ص ١٢٧-١٧٩.
- ٣٢- فتوح، عبد الله أحمد (٢٠٠٧): دليل الأزمات والطوارئ المدرسية، الدمام، الإدارة العامة للتربية والتعليم، قسم التوجيه والإرشاد، المملكة العربية السعودية.
- ٣٣- قدرى علي، عبد المجيد (٢٠٠٨): اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مصر، دار الجامعة الجديدة
- ٣٤- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٥): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط (١)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣٥- ماهر، أحمد (٢٠٠٦): إدارة الأزمات، ط (١)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٣٦- مصطفى، يوسف (٢٠٠٥): الإدارة التربوية مداخل جديدة...لعالم جديد، ط(١)، مصر، دار الفكر العربي.
- ٣٧- مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢): " نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي "، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد (٦)، ص ص ١١٥ - ١٥٧.
- ٣٨- نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠١٤): إدارة الأصول الفكرية "منظور استراتيجي"، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- ٣٩- هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٤): مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- ٤٠- هلال، حسن، ودبوس، محمد (٢٠١١): الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية.
- ٤١- يونس، طارق شريف (٢٠١٢): الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.



## ثانيا: المراجع الأجنبية

- 42- Allen G. V. (1999): **Failures of Total Quality Management, Products of Leadership and Organizational Culture Community College, Journal of Research and Practice**, Vol. 18, NY. July (1999).
- 43- Callahan, Connie (2000): **School Counselors untapped Resources for safe school, Principal Leadership**, Vol (1), No. (1), pp132-197.
- 44- Degnan, E& Bozeman. W (2001): **An Investigation of Computer Based Simulations for School Crisis Management**. Journal of School Leadership, 11: 296 - 312.
- 45- Orifici, J. Michael, (2000): **Developing an Effective Crisis Management Plan: The Role of a Project Manager: School Business Affairs**, vol (66), no (9). Sep.
- 46- Strouss, V. (2002). Crisis for boys, in school. School Psychology Review, 3(no)36.
- 47- Towill, R. Denis (2008): **Leader in the NHS: School Leadership and management**Vol.21(3) <http://www.ahram.org.eg/News/202373/4/611008>.