

**دور لجان إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها التنظيمية
بالإدارات التعليمية
دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع**

اعداد

د.أحمد عبد العليم الاتربي

مدرس تنظيم المجتمع
المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

لقد أصبح العصر الحالي ملئاً بالمتغيرات والتطورات العديدة في الكثير من المجالات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع، ونتيجة لهذا فقد ظهرت مجموعة من الأزمات والمشكلات وأصبحت جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية وسمة من سمات الحياة المعاصرة، مما زاد الحاجة إلى التعامل مع هذه الأزمات باستراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة تتناسب مع طبيعة تلك الأزمات. وعلم إدارة الأزمات أصبح من العلوم الحديثة التي زاد أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من التغيرات المتداخلة والسريعة، ولذلك فإن إدارة الأزمات تتطلب السعي الدائم لتوفير متطلباتها المناسبة لمواجهة تلك التغيرات والتطورات في جميع الميادين وخاصة الميدان التربوي والتعليمي (محسن أحمد الخضري ، ٢٠١٠، ص ٥٢).

وللتعليم دور أساسي في تحريك المجتمعات المعاصرة نحو التنمية الشاملة بمجالاتها المختلفة وخاصة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وذلك لأن التعليم يركز على محور عملية التنمية وهدفها ووسيلتها في نفس الوقت ألا وهو الإنسان، وبعد نجاح المؤسسة التعليمية في إعداد هذا العنصر البشري مؤشراً يمكن من خلاله تحقيق أعلى معدلات التنمية في أي مجتمع من المجتمعات (حسين كامل بهاء الدين ، ١٩٩٧، ص ٢٤).

وعلى الرغم من تعدد الأزمات وتباينها التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية واتسام كل أزمة من الأزمات بالخصائص المميزة لها فهي تحتاج إلى متطلبات (مادية، وإدارية، وبشرية) لإدارتها بما يتوافق مع طبيعتها والذي يتوقف عليها نجاح لجان إدارة الأزمات في المجتمع المدرسي، إلا أن كل الأزمات تخضع لعمليات منهجية علمية مشتركة في إدارتها لتجنب وقوعها والتخفيف من نتائجها السلبية. (عز الدين حسين الرازم ، ١٩٩٥، ص ١١٥)

وتأتي أهمية لجان إدارة الأزمات من خطورة الأزمات على المؤسسات التعليمية، مما يهدد كيان المدرسة وقيمها، وسلامة أفرادها وممتلكاتها، ويتوقف التعامل معها والذي يخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة العشوائية وسياسة رد الفعل. مما قد يتسبب في إحداث خسائر بشرية ومادية تهدد بقاء المدرسة. في حيث يخضع البعض الآخر من المديرين في تعاملهم مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة، مما يسهم في منع الأزمات إلى حد ما والحد من آثارها السلبية. (عبدالوهاب محمد كامل ، ٢٠٠٣، ص ١٢ - ١٤)

ولقد أضحت ملئاً أن لجان إدارة الأزمات بالمجتمع المدرسي لها دور كبير في إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن داخل المجتمع المدرسي في أقل وقت ممكن، واستخلاص النتائج المستفادة لمنع تكرار تلك الأزمات وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً حرصاً على المجتمع المدرسي واستقراره.

وأصبح للخدمة الاجتماعية دوراً إيجابياً في تحسين جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، من خلال مساعدة الإدارات التعليمية في حسن تيسير العمل والأداء اليومي، بالإضافة إلى العمل على حل المشكلات والأزمات التي تواجه تلك الإدارات سواء مع المجتمع المحلي أو المجتمع المدرسي. (عبدالخالق محمد عفيفي ، ٢٠٠٧، ص ص ٢٩١ - ٢٩٢)

وطريقة تنظيم المجتمع أصبح يقع عليها العديد من الوظائف للتعامل مع الأزمات المختلفة التي تواجه المجتمع المدرسي وذلك من خلال الاعتماد على المبادئ والاستراتيجيات والأدوار المختلفة التي يستخدمها المنظم الاجتماعي أثناء تعامله مع المنظمات الاجتماعية في سعيها لتحقيق أهدافها وتطور فاعليتها في مواجهة مشكلاتها وأزماتها وهو ما يضمن لها الاستمرارية والبقاء. (Alexander Haslam, 2004, P.1-2)

ووفقاً للقرار الوزاري (٢٦٢) لعام ٢٠١٤ بشأن تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية ومديرية لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية من خلال عدد من الاختصاصات، فإنه يمكن لطريقة تنظيم المجتمع باعتبارها طريقة أساسية من طرق الخدمة الاجتماعية أن تسهم في مساعدة لجان إدارة الأزمات على تحقيق تلك الأهداف التنظيمية بالإدارات التعليمية لمحافظة كفر الشيخ.

ثانياً : الدراسات السابقة:

ويمكن للباحث أن يتناول مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو التالي:-

١- دراسة (سامح عبدالمطلب إبراهيم عامر - ١٩٩٧):

ولقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية وعي الطلاب لمواجهة الأزمات والكوارث، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك أسباب متعددة للأزمات، منها ما يرجع إلى أسباب فردية وأخرى مجتمعية واقتصادية وإدارية وأيضاً متعلقة بالإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة بضرورة التصدي لمواجهة أسباب الأزمات لمواجهة التغيرات والتحديات الجديدة الطارئة في المجتمع. (سامح عبدالمطلب ، ١٩٩٧)

٢- دراسة (غريب عبدالحميد هشام - ١٩٩٨):

واستخدمت الدراسة ضرورة العمل على زيادة الوعي بمجال إدارة الكوارث والأزمات والتأكيد على مقومات عملية الاستعداد لمواجهةها، وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات المختلفة حتى تصبح أكثر وعياً ودعماً في التصدي للعديد من الكوارث والأزمات المحتملة في المجتمع، ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة توفير مقومات مناسبة لعملية الاستعداد للكوارث والأزمات وزيادة الوعي في التعامل معها. (غريب عبدالحميد هشام ، ١٩٩٨)

٣- دراسة (أحمد محمد حسن الديري - ١٩٩٩):

ولقد اهتمت الدراسة بتحديث فاعلية السياسات والخطط والبرامج المقدمة التي يعمل بها نظام الإغاثة في ضوءها، وفاعلية الجهود المبذولة في حالة الأزمات والكوارث التي يتعرض لها المجتمع، وتوصلت الدراسة لضرورة توظيف مبادئ التدخل في إدارة الأزمات بمنظمات الرعاية الاجتماعية. (أحمد محمد حسن الدبري ، ١٩٩٩)

٤- دراسة (Wisenblit, Joseph Z - ٢٠٠٠):

واستهدفت هذه الدراسة التخطيط لمواجهة الأزمات بين المنظمات المجتمعية داخل المجتمع الأمريكي، ولقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تناول وخطة غير مناسبة أو جيدة لمواجهة الأزمات داخل المجتمع الأمريكي، وأنه لا بد أن يتم تدريب فريق لإدارة الأزمات بالمنظمات والمؤسسات الاجتماعية المختلفة، ووضع خطط وبرامج قادرة على إدارة الأزمة، والتقييم المستمر لهذه الخطط للتأكد من فاعليتها وقدرتها على مواجهة العديد من الأزمات داخل المجتمع. (Wisenblit, Joseph Z., 2000)

٥- دراسة (سهام القتيبي - ٢٠٠١):

حيث توصلت هذه الدراسة إلى استخدام أساليب التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع للمساعدة في تنشيط المشاركة الشعبية والمجتمعية وذلك من خلال الجمعيات الأهلية لمواجهة الآثار الناجمة عن الأزمات والكوارث داخل المجتمع، ولقد أوصت الدراسة بضرورة وجود قيادات واعية ومدربة تستطيع أن تقوم بدور فعال وحيوي في مواجهة العديد من القضايا والمشكلات المرتبطة والناجمة عن مختلف الأزمات. (سهام القتيبي، ٢٠٠١)

٦- دراسة (مجدى فاوى أبو العلا - ٢٠٠٤):

واستهدفت هذه الدراسة دور طريقة تنظيم المجتمع في الإسهام لمساعدة جماعات المجتمع المحلي حتى يمكنها مواجهة الأزمات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية صنع القرار المناسب مرتبطة بشكل كبير بطبيعة الأزمة نفسها وخصائصها، وأنه يمكن تحديد المتغيرات التي تساعد على إدارة الأزمة بشكل مناسب، وأيضاً تحديد أهم النتائج المترتبة على ضعف القرارات التي يتم إصدارها أثناء وخلال عملية إدارة الأزمة. (محمد فاوى أبو العلا ، ٢٠٠٤).

٧- دراسة (أحمد إبراهيم نعمان - ٢٠٠٥):

لقد استهدفت تلك الدراسة التعرف على تأثير الثقافات السائدة لدى العاملين بالمؤسسات على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، وأكدت أيضاً تلك الدراسة على تحديد العلاقة بين مستوى الثقافات السائدة لدى العاملين بالمؤسسات والمنظمات وبين درجة الاستعداد والتخطيط المناسب لمختلف الأزمات، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين درجة الوعي بالمخاطر والأزمات وبين الصفات الشخصية والسن، والحالة التعليمية، والعمل، وأيضاً فإن ثقافة المنظمة تؤثر بشكل معنوي على درجة الاستعداد والتخطيط للأزمات. (أحمد إبراهيم نعمان ، ٢٠٠٥)

٨- دراسة (Katpalarthas - ٢٠٠٦):

واستهدفت هذه الدراسة محاولة لعرض وتحليل طبيعة جوانب وعوامل تطور علاقة الدولة ببعض مؤسسات المجتمع المدني، لدعم تلك المؤسسات ومساعدتها على مواجهة العديد من الأزمات المجتمعية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الدولة محوراً هاماً في فاعلية هذه المؤسسات وقدرتها على مواجهة الأزمات. (Katpalarthas,, 2006)

٩- دراسة (محمود محمد عرفان، عبدالرحمن صوفي عثمان - ٢٠٠٩):

ولقد استهدفت هذه الدراسة دور الخدمة الاجتماعية في زيادة التماسك الاجتماعي لأفراد المجتمع في حالات الكوارث العامة والأزمات التي يتعرضون لها حتى يمكن مواجهتها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن زيادة شعور الأفراد بالانتماء لمجتمعهم، وتدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة بينهم، وتنمية قيمة المبادأة الاجتماعية، تؤثر بشكل واضح في زيادة التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع مما ينعكس على قدرتهم في مواجهة العديد من حالات الكوارث والأزمات (محمود محمد عرفان، عبدالرحمن صوفي عثمان ، ٢٠٠٩).

١٠- دراسة (Gerard Egan - ٢٠٠٩):

واستهدفت هذه الدراسة دور الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع في العمل على توفير المساندة الاجتماعية لأفراد المجتمع عند حصول الأزمات والكوارث لزيادة قدرتهم على مواجهتها، وذلك من خلال المؤسسات والمنظمات المجتمعية المختلفة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً نتيجة تدخل المنظم الاجتماعي في دعم أفراد المجتمع على تحمل الأزمة وتخفيف حدتها وبين توفير المساندة الاجتماعية من خلال العديد من المؤسسات المعينة بذلك. (Gerard Egan, 2009)

١١- دراسة (منال طلعت محمود - ٢٠١٠):

واستهدفت هذه الدراسة اختبار تأثير برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لإدارة الأزمات والكوارث بالمنظمات غير الحكومية قبل حدوث هذه الأزمات وأثناء وبعد حدوثها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه من الضروري عقد برامج تدريبية في موضوعات اتخاذ القرار وإدارة الوقت كأحد محددات فاعلية إدارة الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة إعداد قاعدة بيانات عن نتائج الأزمات السابقة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات الجديدة. (منال طلعت محمود ، ٢٠١٠)

ويتضح من خلال عرض وتحليل البحوث والدراسات ما يلي:-

١- أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة التعرف على دور إدارة المدرسة في تنمية وعي الطلاب لمواجهة الأزمات والكوارث والتي ترجع إلى عدة أسباب فردية وجماعية ومجتمعية واقتصادية وإدارية، يجب التصدي لمواجهتها. (سامح عبدالمنزل).

- ٢- وأشارت بعض الدراسات الأخرى إلى التأكيد على مقومات مناسبة يجب توافرها لدى العديد من المنظمات والمؤسسات لمساعدتها على مواجهة الأزمات، هذا بالإضافة إلى تطوير الثقافة التنظيمية والإدارية لتلك المنظمات. (غريب عبدالحميد).
- ٣- أشارت أيضاً بعض الدراسات الأجنبية إلى ضرورة التخطيط الجيد بداخل المنظمات المجتمعية لمواجهة الأزمات بطريقة علمية عن طريق فريق لإدارة الأزمة خاض عدة دورات تساعده على إتمام دوره بشكل يحقق نتائج طيبة في مواجهة هذه الأزمات، بالإضافة إلى عملية التقييم المستمر لتلك الخطط للتأكد من فاعليتها. (Wisenblit).
- ٤- وقد أشارت بعض الدراسات إلى استخدام أساليب التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع في المساعدة على تنشيط المشاركة الشعبية من خلال الجمعيات الأهلية للحد من الآثار المترتبة على الأزمات، والتأكيد على القيادات الطبيعية والشعبية التي يمكنها معالجة القضايا المتعلقة بالعديد من الأزمات والكوارث. (سهام القنيزي).
- ٥- وأشارت أيضاً إحدى الدراسات على أن عملية صنع القرار المناسب يرتبط بكيفية مواجهة الأزمات ويؤثر بشكل فعال في مواجهتها، وتحديد أهم المتغيرات التي تسهم في تكوين إدارة للأزمة قادرة على إصدار قرارات فاعلة ومؤثرة. (مجدى أبو العلا).
- ٦- وأشارت دراسات أخرى لدور الخدمة الاجتماعية في تحقيق التماسك الاجتماعي باعتباره انعكاس لشعور أفراد المجتمع بالانتماء وتنمية المبادأة الاجتماعية التي تدفعهم إلى مواجهة الأزمات والكوارث، وذلك حرصاً على المجتمع في سبيل تحقيق التماسك الاجتماعي بداخله وزيادة فاعليته في مواجهة الأزمات. (محمود عرفان، عبدالرحمن عثمان).
- ٧- ومما سبق يتضح أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت الأزمات باعتبارها هدفاً للمنظمة أو المجتمع وأساليب إدارتها ودور الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التماسك الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية، وأيضاً قياس تأثير برامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع على إدارة هذه الأزمات وكذلك التعرف على دور لجان إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها التنظيمية بالإدارات التعليمية والمعوقات التي تواجهها ووضع مقترحات لتفعيل لجان إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها من منظور طريقة تنظيم المجتمع، فإن الدراسة الحالية تحددت في: (الدور المتوقع لطريقة تنظيم المجتمع في تفعيل لجان إدارة الأزمات بالمجتمع المدرسي لتحقيق أهدافها).

ثالثاً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى الآتي:-

- ١- أهمية المؤسسات التعليمية داخل المجتمع والذي يقتضي بالضرورة توفير قدر كبير بداخلها من الأمن والأمان والاستقرار لتهيئة الجو المناسب للطلاب والعاملين بها.

- ٢- خطورة الأزمات والكوارث التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المدرسي، ويؤثر على سياق العملية التعليمية، والذي يجب الاستعداد لمواجهتها والتخفيف من نتائجها.
- ٣- التأكيد على دور طريقة تنظيم المجتمع في مساعدة المؤسسات التعليمية، واستخدام الإجراءات والاستراتيجيات المناسبة، من خلال لجان الأزمات لتفعيلها ورفع كفاءتها بالمجتمع المدرسي.
- ٤- قد تسفر عن هذه الدراسة نتائج توجه أنظار الباحثين في الخدمة الاجتماعية بشكل عام وطريقة تنظيم المجتمع بشكل خاص، على إجراء العديد من الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالمجتمع المدرسي باعتباره يحظى بأهمية كبيرة من الدولة والمجتمع.
- ٥- يمكن أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة في زيادة قدرة لجان الأزمات بالمجتمع المدرسي، على مواجهة الأزمات والكوارث والتقليل من معدلات خطورتها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- ١- الهدف الرئيسي : تحديد دور لجان إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها التنظيمية بالإدارات التعليمية وتنبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية هي:
- أ- تحديد المسئولية والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات.
- ب- تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
- ج- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.
- د- تحديد أوجه التنسيق بين فريق إدارة الأزمة بالإدارات الأخرى.
- هـ- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.
- و- تحديد المعوقات التي تواجه لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها التنظيمية.
- ز- المقترحات اللازمة لتحقيق لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية لأهدافها التنظيمية.
- ٢- التوصل إلى رؤية مستقبلية لدور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور إدارة لجنة الأزمات في تحقيق أهدافها التنظيمية.

خامساً: تساؤلات الدراسة:

- التساؤل الرئيسي: ما دور لجان إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها التنظيمية بالإدارات التعليمية؟ وينبثق منها مجموعة من التساؤلات الفرعية:-
- أ- ما هي المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات؟
- ب- ما هي الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة؟
- ج- ما هي طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق والجهات الخارجية؟
- د- ما أوجه التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى؟
- هـ- كيف يمكن التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة؟

- و- ما المعوقات التي تواجه لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها التنظيمية؟
- ز- ما المقترحات اللازمة لتحقيق لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية لأهدافها التنظيمية؟
- ٢- ما الرؤية المستقبلية لدور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور إدارة لجنة الأزمات في تحقيق أهدافها.

سادساً: الموجبات النظرية للدراسة:

وتستند هذه الدراسة إلى:

١- النظرية الايكولوجية: باعتبارها من النظريات الحديثة التي تساعد الخدمة الاجتماعية في التعرف على تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة، وكذلك تأثير المنظمة في بيئتها المحيطة والعلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ويرى بيرجل (Bergel) أن النظرية الايكولوجية تعني دراسة العلاقة المتبادلة بين الإنسان ومكان إقامته والعلاقة المتبادلة بين المنظمات والبيئة التي توجد بها. (رشاد أحمد عبداللطيف ، ١٩٩٩، ص ٥٠)

ومنظور الأنساق الايكولوجية لممارسة الخدمة الاجتماعية بالمجتمعات المحلية يربط سكان المجتمع المحلي بالبيئة المحلية وأنساقها المختلفة على كافة المستويات والاستفادة من موارد وخدمات هذه الأنساق في مواجهة مشكلات الأفراد وإشباع احتياجاتهم، كما تهتم الخدمة الاجتماعية وفقاً لهذا المنظور بتحديد خدمات وإمكانات المجتمع المحلي واكتشاف القيادات المحلية واستثمارها في برامج التنمية. (محمد سلامة غازي ، ٢٠٠٦، ص ٣٥٩)

وفي السياق ذاته فإن المنظور الايكولوجي يركز على عمليات النمو الإنساني ومشكلاته وطبيعة العلاقات الدينامية بين جوانب شخصيته، والتفاعلات الاجتماعية والمادية مع المجتمع، بالإضافة إلى تحديد مناطق الخلل والقصور التي ساهمت في حدوث المشكلات والأزمات.

ولقد استندت أيضاً هذه الدراسة إلى نظرية الأزمة في الخدمة الاجتماعية التي تهدف إلى ضرورة التدخل المبكر في حياة الإنسان والمنظمات والمجتمعات الذين يتعرضون لأزمات، من أجل التعامل مع هذه الأزمات وإعادة التوازن للمواقف الحرجة لتكيف الناس مع المواقف الجديدة، وذلك عن طريق استخدام أفضل الوسائل الممكنة، ونحن كمهنيين مطالبين بسرعة التدخل في مواقف الأزمات لتقديم كافة الخدمات من أجل سرعة إعادة التوازن، ولذلك فإن طابع التدخل في الأزمات لابد وأن يتسم بالمبادرة والسرعة الفائقة في تقديم الخدمة والكفاءة الإدارية العالية والنظام المحكم الذي يتم من خلال الاستجابة لطالب المساعدة. (رشاد أحمد عبداللطيف ، ٢٠٠٩، ص ١٤٥)

والدراسة الحالية تعتمد على هذه النظرية في مساعدة لجان إدارة الأزمات في المجتمع المدرسي بمختلف مستوياته الإدارية بداية بمدير المدرسة على اعتبار أنه رئيس لجنة إدارة الأزمات بالمدرسة، ثم مدير الإدارة التعليمية، وأيضاً مدير المديرية التعليمية، بالإضافة إلى فريق إدارة الأزمات في كل مستوى من هذه المستويات .

ومما سبق فإن هذه النظرية يمكن أن توجه الدراسة الحالية إلى مساعدة لجان إدارة الأزمات على التخطيط الجيد لمواجهة الأزمات والكوارث داخل المجتمع المدرسي، والعمل على تنظيم الجهود والخطوات التي يمكن إتباعها في سبيل التعامل مع الأزمات بدقة عالية، وأيضاً فإنه يمكن لهذه النظرية أن تسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف اللجان التي تقوم بإدارة الأزمات من خلال فريق كل لجنة وبالتنسيق مع العديد من الجهات الأخرى التي تشترك معهم في مساعدتهم على مواجهة هذه الأزمات والكوارث، ولذلك فإن لجان إدارة الأزمات تحتاج للتدخل السريع في مواجهة تلك الأزمات عن طريق تفعيلها بشكل يحقق أقصى استفادة منها وتحقيق أهدافها داخل المجتمع المدرسي من خلال طريقة تنظيم المجتمع وما يمكن أن تقدمه في العمليات التخطيطية والتنظيمية والتنسيقية التي تحتاج إليها هذه اللجان.

٢- نظرية النسق:

وتعد نظرية النسق من أهم الموجهات النظرية لمهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة، ويشير النسق إلى عدد من الأفراد المتفاعلين معاً أو المنظمات أو البناءات المتساندة مع بعضها البعض، في إطار قيم وثقافة مشتركة فيما بينها، وأن النسق يتفرع منه مجموعة من الأنساق الفرعية التي لها أهدافها ووظائفها، التي تمكن النسق الكلي من تحقيق أهدافه ووظائفه. (مصطفى فرماوي ، ٢٠٠٥ ، ص ٢١٠)

وترى هذه النظرية أن النسق الاجتماعي يستطيع أن يحقق الاستقرار عن طريق تأمين مصادر الطاقة، أي ضمان استمرار مدخلاته، بالإضافة إلى اهتمامه بعملية التغذية العكسية. (رشاد عبداللطيف ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٥٤)

وفي السياق ذاته فإن هذه النظرية ترى أن أي نسق، وعل أي مستوى، يجب أن يعني بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء، وفي كل حالة فإن أي نسق فرعي لا بد له من الوفاء بكل متطلبات من المتطلبات الأربعة، والتي أولها التكيف بمعنى أن كل نسق لا بد أن يتكيف مع بيئته، وثانيها تحقيق الهدف أو إشباع متطلبات وحدات النسق، وثالثها التكامل والتساند بين الوحدات بعضها مع بعض، وأخر هذه المتطلبات هو المحافظة على النمط، أي يجب على كل نسق أن يحافظ بقدر الإمكان على التوازن فيه. (رشاد عبداللطيف ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٣٠)

وكذلك تشير النظرية إلى أن هناك نوعان من الأنساق، أولهم النسق المغلق، وفيه ينظر إلى النسق من الداخل دون أي اعتبار للقوى الخارجية المحيطة، والتي تؤثر في النسق من خلال التغذية العكسية، وثانيهما النسق المفتوح الذي يستقبل من خارجه مدخلات وفق احتياجاته وحدوده، كما أنه يجد تدعيماً من البيئة الخارجية، ويتميز بعملية التغذية العكسية، وبذلك يؤمن توازنه وتكيفه الداخلي والخارجي. (رشاد عبداللطيف، على عباس ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٠٧-١٠٨)

وفي ضوء هذه النظرية، فإنه يمكن اعتبار الإدارات التعليمية نسق اجتماعي، يتألف من مجموعة أنساق فرعية داخلية منها لجان إدارة الأزمات، والتي يمكن لطريقة تنظيم المجتمع أن تعمل على مساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية لتكون أكثر قدرة على مواجهة العديد من الأزمات.

سابعاً : مفاهيم الدراسة:

١- الأزمة (Crisis):

هي موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في المؤسسة، تتلاحق فيها الأحداث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب والنتائج، تختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار القدرة على الرؤية عند ظهورها ومحاولة السيطرة عليها أو على اتجاهاتها، فهي موقف متشابك عالي السخونة تتقارب فيه الرؤى والعوامل والمصالح مما يؤدي إلى تغير حاد ومفاجئ في النتائج والتي قد تكون مدمرة للمؤسسة جزئياً وكلياً. (محسن أحمد الخضيرى ، ٢٠٠٢، ص ٤٥)

ويعرف ستيفن فنك (Fink, 1986) الأزمة على أنها حالة من عدم الاستقرار للمؤسسة يمكن أن يحدث على أثرها تغير حاسم وهام ينتهي بنتائج غير مرغوبة بشكل كبير، أو نتائج مرغوبة تنعكس إيجابياً على حالة المؤسسة وثقافتها وأدائها، وتعتبر نقطة تحول للمؤسسة نحو الأسوأ أو نحو الأفضل وتتميز بدرجة عالية من الخطورة والغموض وضيق الوقت والتسارع في الأحداث. (Fink, Steven 1986, p. 138)

وتعتبر الأزمة نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وخاصة في حالة عدم وجود استعداد وقدرة على مواجهتها. (أحمد إسماعيل حجي ، ٢٠٠٠، ص ٥٧)

والأزمة التعليمية حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك الحالة وتحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو الداخلية التي تحدث اضطراباً يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تدهور عمليات ومخرجات المؤسسة والعودة بها إلى وضعها الطبيعي. (أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠٠٢، ص ٣٢)

ويمكن مما سبق أن يعرف الباحث الأزمة إجرائياً على أنها مجموعة من الأحداث المتلاحقة والمفاجأة الغير مرغوب فيها والتي تؤدي إلى اضطراب وخلل بالمؤسسة يؤثر سلبياً على سير العمل وتشتيت انتباه العاملين والموجودين بداخلها ويمثل تهديداً وضغطاً على إدارتها، مما يعوق المؤسسة على تحقيق أهدافها والذي يتطلب بالضرورة اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة للموقف لاحتواء الأزمة والتقليل من الآثار والنتائج التي تترتب عليها.

٢- إدارة الأزمة (Crisis Management):

هي عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة أو المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الكارثة أو الأزمة، أو أثناءها، أو بعد وقوعها وذلك لمنع حدوثها ومواجهتها بكفاءة عالية وتقليل الخسائر وتخفيف الآثار السلبية الناتجة عنها. (غريب عبدالحميد ، ١٩٩٨ ، ص ٦٥) وتعرف إدارة الأزمة على أنها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد للحد منها، والإعداد للتعامل مع الأزمات، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة. (محمد الشافعي ، ١٩٩٩ ، ص ٢١)

كما يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح، مما يحقق الاستقرار أو تجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس المستفادة واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل. (محمد شومان ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٣)

وأيضاً يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها كيفية التغلب على الأزمات والكوارث بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبيتها والاستفادة من إيجابياتها، ولذلك فلا بد من وجود منهج متكامل يقدم عدة مراحل يمكنها التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها. (إيمان أحمد الشربيني ، ١٩٩٨ ، ص ٨٧)

وتعني إدارة الأزمات كيفية التغلب على الأزمات والكوارث بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبيتها والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق التوازن والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المدربين والذين يستخدمون مهارتهم لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (السيد عليوه، ٢٠٠٤ ، ص ٤٣)

٣- مفهوم لجنة إدارة الأزمات:

طبقاً للقرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠١٤ في المادة ١ فإن تشكيل لجان إدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة ومديرية تعليمية برئاسة كل من :

- ١- مدير المدرسة (رئيس لجنة إدارة الأزمات بالمدرسة).
- ٢- مدير الإدارة التعليمية (رئيس لجنة إدارة الأزمات بالإدارة التعليمية).
- ٣- مدير المديرية التعليمية (رئيس لجنة إدارة الأزمات بالمديرية التعليمية)

وعلى كل رئيس لجنة اختيار فريق إدارة الأزمات ممن يراه مناسباً من الأعضاء المتخصصين على أن تتعهد اللجنة بما ترى تنفيذه إلى مسئول تنفيذي يتم تحديده بمعرفة اللجنة على أن يكون ممن بين المتخصصين بها العمل.

وفي المادة ٢:

تختص لجان إدارة الأزمات بالمدرسة والإدارة والمديرية بالآتي:-

- ١- وضع تصور للمخاطر والأزمات التي يمكن أن تحدث نتيجة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- ٢- تصنيف وتحليل وتقييم المخاطر والأزمات المحتملة تبعاً لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم.
- ٣- تحديد أكثر الأزمات احتمالاً وخطورة ووضع أولويات لمواجهة تلك الأزمات بما يعرف بملف الأزمات ووضع خطة لمنعها أو الاستعداد لمواجهةها والتخطيط لاستعادة النشاط بعد حدوثها.
- ٤- إعادة التقييم بصفة مستمرة ومنتظمة لتلك المخاطر والأزمات.
- ٥- تحديد المؤشرات والدلائل التي تتنبأ بقرب حدوث الأزمة.
- ٦- تحديد المسؤولية والسلطات المخولة لأعضاء فريق الأزمات.
- ٧- تحديد الجهات الداخلية والخارجية المعنية وإبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.
- ٨- تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
- ٩- تحديد الموارد المادية والبشرية والفنية اللازمة لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
- ١٠- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات المعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.
- ١١- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات للأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- ١٢- ضمان استمرار الأعمال والأنشطة بأكبر قدر ممكن الاستقرار والسيطرة على المواقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقي الأنشطة سواء كان داخل المدرسة أو الإدارة أو المديرية.
- ١٣- وضع السيناريوهات اللازمة (أسوأ أو أفضل سيناريو) حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسئوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.
- ١٤- التنسيق بين فري إدارة الأزمة وبين الإدارات الأخرى.
- ١٥- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.

مادة ٣:

يكون عمل لجان إدارة الأزمات وفق مراحل معينة وذلك كالآتي:-

١- تشكيل فريق إدارة الأزمات.

٢- تحديد وتحليل المخاطر المحتملة.

٣- تحليل المخاطر المحتملة.

٤- تصميم برامج الاستعدادات.

٥- وضع خطط الطوارئ.

٦- مواجهة الأزمة.

٧- استئناف النشاط أو العمل.

٨- تقييم الأزمات والتعلم منها (التغذية الراجعة).

مادة ٤:

تقوم لجنة إدارة الأزمات بالمديريات التعليمية بعرض كل المقترحات والتواصل مع لجنة إدارة الأزمات بديوان الوزارة في حالة وجود مواقف تحتاج إلى اتخاذ قرار.

مادة ٥:

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره، وعلى جميع الجهات - كل فيما يخص بتنفيذه

ثامناً : الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية لأنها تعتمد على دراسة الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة الأفراد أو التعامل مع المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة، ويقصد بها في هذه الدراسة تحديد الدور المتوقع لطريقة تنظيم المجتمع لمساعدة لجان إدارة الأزمات على تحقيق أهدافها التنظيمية.

٢- المنهج المستخدم:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، الذي يسهم في الكشف عن الأوضاع القائمة والمتعلقة بظاهرة أو موقف معين لوصفه بصورة أكثر دقة وتفسيره، وذلك لمحاولة التوصل إلى مقترحات وصياغة خطط لتطوير واقع هذه الظاهرة حيث تم استخدام المسح الاجتماعي الشامل للجان إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية لمحافظة كفر الشيخ وعددها (١٤) إدارة تعليمية.

٣- أدوات جمع البيانات:

وهي استمارة استبيان لأعضاء لجان إدارة الأزمات على مستوى (١٣) إدارة تعليمية لمحافظة كفر الشيخ، وذلك لمساعدة هذه اللجان على تحقيق أهدافها التنظيمية، ولقد تحدثت المحاور الأساسية للاستمارة في الآتي:-

أ- البيانات الأولية : وهي التي شملت الأسئلة من رقم (١) وحتى رقم (٦).

ب- متغيرات الدراسة والتي اشتملت على ٢- الأهداف التنظيمية للجان إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية، وأيضاً اشتملت على ٣- المعوقات التي تواجه لجان إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها التنظيمية، وأيضاً ٤- المقترحات التي يمكن تقديمها للحد من تلك المعوقات ومساعدة لجان إدارة الأزمات على تحقيق أهدافها التنظيمية.

١- صدق وثبات الاستمارة:

وقد مرت عملية بناء وتصميم الاستمارة بالخطوات الآتية:-

أ- مرحلة جمع عبارات الاستمارة وصياغتها:

توصل الباحث خلال هذه المرحلة إلى جمع عدد كبير من العبارات ذات الصلة وذلك من خلال الرجوع إلى التراث النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراسته، وتمكن خلال هذه المرحلة من صياغة الاستمارة في صورتها المبدئية وحرص على أن تكون عبارات الاستمارة واضحة ومباشرة ودقيقة وموضوعية وبعيدة عن التكرار والازدواج ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة.

ب- مرحلة تحكيم الاستمارة:

عرض الباحث الاستمارة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٠) يمثلون تخصصات الخدمة الاجتماعية وكلية التربية جامعة كفر الشيخ، وفي ضوء آراء السادة المحكمين، أجرى الباحث بعض التعديلات على الاستمارة حذف أو إضافة أو إعادة صياغة لبعض العبارات، وهو ما يطلق عليه الصدق الظاهري، وذلك من خلال حساب نسبة اتفاق المحكمين على عبارات الاستمارة باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{عدد مرات الاتفاق} \times 100$$

$$\frac{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الاختلاف}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الاختلاف}}$$

وبالحساب تبين أن نسبة الاتفاق بلغت = ٨٩% وهي نسبة مقبولة جداً للحكم على صدق الاستمارة وصلاحيتها للتطبيق.

ج- مرحلة ثبات الاستمارة:

اعتمد الباحث على حساب ثبات الاستمارة على معامل الارتباط (لبيرسون)، وذلك باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث قام الباحث بتطبيق الاستمارة على عينة عشوائية قوامها (١٠) من أعضاء لجنة إدارة الأزمات ثم إعادة تطبيق الاستمارة على نفس العينة بعد فترة زمنية قدرها (١٥) يوماً، وتم حساب معامل الارتباط بين كلا التطبيقين، فكان معامل ثبات الاستمارة = ٠.٨٦ وهو معامل ثبات مرتفع يؤكد صلاحية الاستمارة للتطبيق.

وبحساب معامل صدق الاستمارة = $\sqrt{0.86} = 0.93$ وهذا يوضح صدق وثبات الاستمارة

وقابليتها للتطبيق.

المعاملات الإحصائية المستخدمة:-

- مجموع الأوزان والنسب المرجحة وذلك لترتيب المتغيرات ذات الأهمية من وجهة نظر المبحوثين.
- متوسطات الوزن والأهمية النسبية للمتغيرات والأبعاد المختلفة.

٤- مجالات الدراسة:

- أ- المجال المكاني: الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ وعددهم (١٤) إدارة تعليمية.
- ب- المجال البشري: المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بلجان إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ وعددهم (١٠١) مفردة.

ج- المجال الزمني: فترة جمع البيانات من الميدان ٢٠١٩/٣/ - ٢٠١٩/٤/.

جدول (١)

يوضح البيانات الأولية للمبحوثين ن = ١٠١

الترتيب	النسبة	التكرار	البيان	
١	%٩٥	٩٦	ذكر	١- النوع
٢	%٥	٥	أنثى	
٣	%١٤.٩	١٥	أقل من ٣٥ سنة	٢- العمر
١	%٦٩.٣	٧٠	٣٥ - ٥٠ سنة	
٢	%١٥.٨	١٦	٥٠ سنة فأكثر	٣- الحالة التعليمية
١	%٦١.٣	٦٢	عال	
٣	%١٥.٩	١٦	فوق متوسط	
٢	%٢٢.٨	٢٣	متوسط	٤- مدة العمل باللجنة
٣	%٢١.٨	٢٢	سنة	
٢	%٣٣.٧	٣٤	سنتان	
١	%٤٤.٥	٤٥	ثلاثة فأكثر	

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:-

جاءت نسبة المبحوثين من الذكور في الترتيب الأول بنسبة (٩٥%) يليها (٥%) من الإناث وقد يرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل بهذه اللجان تستدعي خصائص معينة في فريق العمل ومقومات متوفرة للتحرك وسرعة التعامل والاتصال بالجهات المختلفة المعنية بإدارة الأزمة ولهذا جاءت النسبة مرتفعة عند الذكور، وجاءت الفترة (٣٥ - ٥٠ سنة) في الترتيب الأول للمبحوثين بنسبة (٦٩.٣%)، يليها (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٥.٨%)، بينما جاءت في الترتيب الأخير (أقل من ٣٥ سنة) بنسبة (١٤.٩%) وقد يرجع ذلك إلى قلة الأعداد الموجودة في الإدارات التعليمية وعدم وجود تعيينات حديثة، ولقد جاءت نسبة الحاصلين على مؤهل عال في الترتيب الأول بنسبة (٦١.٣%)، يلي ذلك الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (٢.٨%)، وفي الترتيب الأخير الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة (١٥.٩%)، ويتضح أن مدة العمل باللجنة (ثلاث سنوات فأكثر) جاءت في الترتيب الأول بنسبة (٤٤.٥%)، يلي ذلك العاملین لمدة (سنتان) بنسبة (٣٣.٧%)، وفي الترتيب الأخير العاملین لمدة (سنة) بنسبة (٢١.٨%)، وعلى الرغم أن المدة الأكثر جاءت في (ثلاث سنوات فأكثر) وهذا لا يشير أن هناك خبرات كافية وقد يرجع ذلك إلى حداثة صدور القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠١٤ الخاص بتشكيل فريق إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية والمدارس.

٢- الأهداف التنظيمية للجان إدارة الأزمات بالإدارة التعليمية:-

جدول (٢)

يوضح المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق لجنة إدارة الأزمات

ن = ١٠١

م	المؤشرات	نعم	لا	مجموعه الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	يتم عمل اجتماعات دورية لتحديد الأدوار والمسئوليات	٧٨	٢٢	٢٧٩	٢.٧٦	٢
٢	يتم توزيع السلطات تبعاً للقدرات المهنية لكل عضو في الفريق	٧٢	٢٨	٢٧٣	٢.٧٠	٤
٣	أسلوب صنع واتخاذ القرارات محدد وواضح للجميع	٥٠	٤٨	٢٤٩	٢.٤٧	٦
٤	تم توزيع المسئوليات تبعاً لدور كل عضو بالفريق	٨٨	١٠	٢٨٧	٢.٨٤	١
٥	يوجد توصيف دقيق لجميع الأدوار	٤٥	٥٢	٢٤٣	٢.٤١	٧
٦	كل عضو لديه الفهم الكامل لطبيعة دوره	٥٤	٤٦	٢٥٥	٢.٥٢	٥
٧	عملية إبداء الآراء سهلة ومرنة للجميع	٧٤	٢٥	٢٧٤	٢.٧١	٣
	الأهمية النسبية للبعد			٨٧.٧		

يتضح من الجدول السابق أن استجابات المبحوثين للبعد الأول الخاص بالمسئوليات المخولة لأعضاء فريق لجنة إدارة الأزمات جاءت مرتفعة حيث بلغت الأهمية النسبية للبعد (٨٧.٧%) وجاءت العبارات مرتبة كالتالي:-

- يتم توزيع المسئوليات تبعاً لدور كل عضو في الفريق بمتوسط مرجح قدره (٢.٨٤)، يليها يتم عمل اجتماعات دورية لتحديد الأدوار والمسئوليات بمتوسط مرجح قدره (٢.٧٦)، يليها عملية إبداء الآراء سهلة ومرنة للجميع بمتوسط مرجح قدره (٢.٧١)، يليها يتم توزيع السلطات تبعاً للقدرات المهنية لكل عضو في الفريق بمتوسط مرجح قدره (٢.٧)، يليها كل عضو لديه الفهم الكامل لطبيعة دوره بمتوسط مرجح قدره (٢.٥٢)، يليها أسلوب صنع واتخاذ القرارات محدد وواضح للجميع بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٧)، يليها يوجد توصيف دقيق لجميع الأدوار بمتوسط مرجح قدره (٢.٤١)، وجاء ما سبق متفقاً مع ما أشارت إليه أهم نتائج دراسة (سهام الفتيزى، ٢٠٠١) التي أكدت على ضرورة وجود قيادات واعية ومدربة تستطيع أن تقوم بدور فعال لمواجهة القضايا والمشكلات المرتبطة والناجمة عن مختلف الأزمات، ويدعم ذلك أيضاً دراسة (مجدى فادى أو العلا، ٢٠٠٤) ودراسة (منال طلعت محمود، ٢٠١٠) والتي أوضحت أن هناك ضعف للقرارات التي يتم إصدارها أثناء وخلال عملية إدارة الأزمة، ولذا يجب عقد دورات تدريبية لأعضاء لجنة إدارة الأزمات في موضوعات اتخاذ القرار وإدارة الوقت كأحد محددات فاعلية إدارة الأزمات.

جدول (٣)

يوضح الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة

ن = ١٠١

م	المؤشرات	نعم	لا	مجموعه الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	لجنة إدارة الأزمة المشكلة بالإدارة التعليمية	٩٦	١	٢٩٧	٢.٩٤	١
٢	ذوى الخبرة من الهيكل الإداري بالإدارة على التعامل مع الأزمة	٨٠	١	٢٨١	٢.٧٨	٤
٣	جهاز الأمن الداخلي بالإدارة المدرب على توفير وسائل الأمان	٩٠	١	٢٩١	٢.٨٨	٢
٤	لجنة إدارة الأزمة المشكلة بمديرية التربية والتعليم	٨٦	٠	٢٨٨	٢.٨٥	٣
٥	الاستعانة بالنجدة والمطافي والاستعطف والإعلام عند حدوث الأزمة	٧٢	٠	٢٧٤	٢.٧١	٥
٦	لجنة إدارة الأزمة بالإدارة المحلية التابع لها الإدارة التعليمية	٦٢	٠	٢٦٤	٢.٦١	٦
٩٣.٢٣						الأهمية النسبية للبعد

يتضح من الجدول السابق أن الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة جاءت مرتفعة بأهمية نسبية للبعد قدرها (٩٣.٢٣) وجاءت العبارات مرتبة كالتالي:-

لجنة إدارة الأزمة المشكلة من الإدارة التعليمية بمتوسط مرجح قدره (٢.٩٤)، يليها جهاز الأمن الداخلي بالإدارة المدرب على توفير وسائل الأمان بمتوسط مرجح قدره (٢.٨٨)، يليها لجنة إدارة الأزمة المشكلة بمديرية التربية والتعليم بمتوسط مرجح قدره (٢.٨٥)، يليها ذوى الخبرة من الهيكل الإداري بالإدارة على التعامل مع الأزمة بمتوسط مرجح قدره (٢.٧٨)، يليها الاستعانة بالنجدة والمطافي والإسعاف والإعلام عند حدوث الأزمة بمتوسط مرجح قدره (٢.٧١)، وجاءت في الترتيب الأخير لجنة إدارة الأزمة بالإدارة المحلية التابع لها الإدارة التعليمية بمتوسط مرجح قدره (٢.٦١)، وهذا ما أشارت إليه دراسة (غريب عبدالحميد هشام، ١٩٩٨) والتي أوضحت ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات المختلفة حتى تصبح أكثر وعياً ودعماً في التصدي للعديد من الكوارث والأزمات المختلفة في المجتمع.

جدول (٤)

يوضح طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق للجهات الخارجية

ن = ١٠١

م	المؤشرات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموعة الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	الإمام الكامل بالبيانات والمعلومات حول الأزمة قبل إرسالها للجهات المعنية	٨٦	١٠	٣	٢٨١	٢.٧٨	١
٢	عند توصيل البيانات والمعلومات للآخرين نضع في اعتبارنا عدم معرفتهم بحجم الأزمة	٤٨	٤٨	٥	٢٤٥	٢.٤٣	٥
٣	توافر المهارات لدى فريق الأزمات يساهم في توصيل البيانات والمعلومات	٧٨	٢١	٢	٢٧٨	٢.٧٥	٢
٤	الجهاز الإعلامي بالإدارة التعليمية يمكن الاعتماد عليه في سرعة توصيل البيانات والمعلومات	٧٠	٢٧	٤	٢٦٨	٢.٦٥	٣
٥	الاعتماد ما أمكن على سبيل التواصل الحديثة إلكترونياً	٧٤	١٥	١٢	٢٦٤	٢.٦١	٤
٦	توجد بالإدارة نظام الإنذار المبكر والتنبيه بمخاطر الأزمة	٢٥	٥٦	٢٠	٢٠٧	٢.٠٥	٦
٧	نظام توفير البيانات والمعلومات يساعد الفريق على اتخاذ القرارات المناسبة	٧٦	٢٥	٠	٢٧٨	٢.٧٥	م٢
	المجموع	٤٥٧	٢٠٢	٤٦	١٨٢١		
	القوة النسبية للبعد					٨٥.٨٦%	

إن الإمام الكامل بالبيانات والمعلومات حول الأزمة قبل إرسالها للجهات المعنية بمتوسط مرجح قدرة (٢.٧٨) جاءت في الترتيب الأول يليها توافر المهارات لدى فريق الأزمات يساهم في سرعة توصيل البيانات والمعلومات في أسرع وقت بمتوسط مرجح قدره (٢.٧٥) وفي نفس الترتيب نظام توفير البيانات والمعلومات يساعد الفريق على اتخاذ القرارات المناسبة يليها الجهاز الإعلامي بالإدارة التعليمية يمكن الاعتماد عليه لسرعة توصيل البيانات والمعلومات بمتوسط مرجح قدرة (٢.٦٥). يليها الاعتماد ما أمكن على سبيل التواصل الحديثة إلكترونياً بمتوسط مرجح قدره (٢.٦١)، بينما جاء في الترتيب قبل الأخير عند توصيل البيانات والمعلومات للآخرين نضع في اعتبارنا عدم معرفتهم بحجم الأزمة بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٣) وفي الترتيب الأخير بأنه توجد بالإدارة نظام الإنذار المبكر والتنبيه بمخاطر الأزمة بمتوسط مرجح قدره (٢.٠٥).

وفي ضوء رصد الواقع يتضح أهمية توفير طرق توصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق لإدارة الأزمة بكفاءة عالية وهذا ما جاء متفقاً مع دراسة (سهام الفتيحي، ٢٠٠١) كما تتفق الدراسة الحالية مع ما أوصت به دراسة (منال طلعت محمود، ٢٠١٠) بضرورة إعداد قاعدة بيانات عن نتائج الأزمات السابقة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات الجديدة.

جدول (٥)

يوضح أوجه التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى

ن = ١٠١

م	المؤشرات	نعم	لا	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	التوازن والانسجام بين فريق إدارة الأزمة وباقي الإدارة	٥٤	٢	٤٥	٢	٢٥٤	٢.٥١	٥
٢	يوجد روح التعاون والتفاهم بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى	٥٨	٠	٤٢	٠	٢٦٠	٢.٥٧	٣
٣	لا يوجد انعزالية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى	٥٦	٢	٤٣	٢	٢٥٦	٢.٥٣	٤
٤	هناك تأمين للاتصال الجيد في مختلف المستويات الوظيفية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى	٥٤	٠	٤٧	٠	٢٥٦	٢.٥٣	م٤
٥	انجاز المهام والأعمال الإدارية ثابت وسريع بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى	٣٤	٠	٦٧	٠	٢٣٦	٢.٣٤	٦
٦	العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات	٧٤	٢	٢٥	٢	٢٧٤	٢.٧١	١
٧	العمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى	٥٨	٠	٤٣	٠	٢٦٠	٢.٥٧	م٣
٨	تشعر بالولاء والانتماء بين أعضاء فريق الأزمة والإدارات الأخرى	٦٤	٥	٣٢	٥	٢٦١	٢.٥٨	٢
	المجموع	٤٥٢	١١	٣٤٥	١١	٢٠٥٧		
	القوة النسبية للبعد					٨٤.٨٦		

يتضح من الجدول السابق أن أوجه التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى جاءت

مرتفعة حيث بلغت الأهمية النسبية للبعد (٨٤.٨٦%) وجاءت العبارات مرتبة كالتالي:-

العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات في الترتيب الأول بمتوسط مرجح قدره (٢.٧١) الشعور بالولاء والانتماء بين أعضاء فريق الأزمة والإدارات الأخرى بمتوسط مرجح (٢.٥٨) يليها العمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى بمتوسط مرجح قدره (٢.٥٨) وفي نفس الترتيب روح التعاون والتفاهم بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى بينما جاءت " لا يوجد انعزالية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى، وفي نفس الترتيب" هناك تأمين للاتصال الجيد في مختلف المستويات الوظيفية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى بمتوسط مرجح قدره (٢.٥٣) وفي الترتيب قبل الأخير "التوازن والانسجام بين فريق إدارة الأزمة وباقي الإدارات" وجاء في الترتيب الأخير "انجاز المهام والأعمال الإدارية ثابت وسريع بين فريق إدارة الأزمات والإدارات الأخرى" بمتوسط مرجح قدره (٢.٣٤). وأكد على ما سبق ما أوصى به (غريب عبدالحميد هشام، ١٩٩٨م) في دراسته بضرورة توفير مقومات مناسبة لعملية الاستعداد للكوارث والأزمات وزيادة الوعي في التعاون معهم.

جدول (٦)

يوضح أوجه التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم التدريب لإحداث التعديلات اللازمة

ن = ١٠١

م	المؤشرات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموعة الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	هناك تحديد مستمر للحاجات التدريبية للأعضاء	٧٦	٢٠	٥	٢٧٣	٢.٧٠	١
٢	يوفر التدريب العديد من الخبرات والمهارات	٦٨	٣٠	٣	٢٦٧	٢.٦٤	٢
٣	للتدريب المستمر مردود واضح على أداء أعضاء الفريق	٦٢	٣٧	٢	٢٦٢	٢.٦٠	٣
٤	توجد خطة للتدريب المستمر طبقاً للأهداف المتفق عليها	٥٠	٤١	١٠	٢٤٢	٢.٤٠	٧
٥	هناك تحديث مستمر للخطة التدريبية لمواجهة تطورات الأزمات	٢٨	٦٠	١٣	٢١٧	٢.١٥	٩
٦	يستعين التدريب بالوسائل التكنولوجية الحديثة	٥٠	٤٧	٤	٢٤٨	٢.٤٦	٦
٧	يراعى التدريب تدعيم المردود الاجتماعي	٤٩	٤٠	١٢	٢٣٩	٢.٣٧	٨
٨	يسعى التدريب إلى إحداث الاتزان الانفعالي لدى الأعضاء	٦٢	٣٥	٤	٢٦٠	٢.٥٧	٤
٩	توجد خطة دائمة لتقييم الخطة التدريبية	٥٤	٤٥	٢	٢٥٤	٢.٥١	٥
	المجموع	٤٩٩	٣٥٥	٥٥	٢٢٦٧		
	القوة النسبية للبعد				٨٣.١٨		

يتضح من الجدول السابق أن أوجه التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب

لإحداث التعديلات اللازمة بأهمية نسبية للبعد قدرها (٨٣.١٨%) وجاءت العبارات مرتبة كالتالي:-

هناك تحديد مستمر للحاجات التدريبية للأعضاء بمتوسط مرجح (٢.٧٠) يليها "يوفر التدريب المتاح العديد من الخبرات والمهارات" بمتوسط مرجح (٢.٦٤)، يليها "للتدريب المستمر مردود واضح على أداء أعضاء الفريق" بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٠)، يليها "يسعى التدريب إلى إحداث الاتزان الانفعالي لدى الأعضاء" بمتوسط مرجح قدره (٢.٥٧) يليها "توجد خطة دائمة لتقييم الخطة التدريبية" بمتوسط مرجح قدره (٢.٥١). يليها "يستعيد التدريب بالوسائل التكنولوجية الحديثة" بمتوسط مرجح قدره (٢.٤٦)، يليها "توجد خطة للتدريب المستمر طبقاً للأهداف المتفق عليها" (٢.٤٠)، يليها في الترتيب قبل الأخير "يراعى التدريب تدعيم المردود الاجتماعي" بمتوسط مرجح قدره ٢.٣٧، وجاء في الترتيب الأخير "هناك تحديث مستمر للخطة التدريبية لمواجهة تطورات الأزمات" بمتوسط مرجح قدره (٢.١٥).

وهذا ما أشارت إليه دراسة (Wisnblit, toseplz, 2000) أنه لا بد أن يتم تدريب فريق لإدارة الأزمات بالمنظمات ووضع خطط وبرامج قادرة على إدارة الأزمة، والتقييم المستمر لهذه الخطط للتأكد من فاعليتها وقدرتها على مواجهة العديد من الأزمات داخل المجتمع، كما تنفق مع ما أوصت به دراسة (منال طلعت محمود، ٢٠١٠) من ضرورة عقد برامج تدريبية في موضوعات اتخاذ القرار وإدارة الوقت كأحد محددات فاعلية لإدارة الأزمات.

٣- المعوقات التي تواجه لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها التنظيمية:-

جدول (٧)

يوضح المعوقات التي تواجه لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها التنظيمية

ن = ١٠١

م	المؤشرات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموعة الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	لا يوجد توصيف دقيق للمسئوليات والسلطات الإدارية لفريق إدارة الأزمات	٢٠	٣٧	٤٤	١٧٨	١.٧٦	٨
٢	يوجد تضارب وخط لمدى أعضاء الفريق في صنع واتخاذ القرارات	١٩	٢٤	٥٨	١٦٣	١.٦١	١١
٣	آليات طرق الاتصال بين الجهات الداخلية والخارجية لا تكفي في مواجهة الأزمات	٢٣	٥٢	٢٦	١٩٩	١.٩٧	٣
٤	وسائل وسبل الاتصال غير واضحة لكل أعضاء الفريق	٢١	٤٠	٤٠	١٨٣	١.٨١	٧
٥	يوجد صعوبات واضحة في تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها في وقت الأزمات	١١	٤٤	٤٤	١٦٧	١.٦٥	١٠
٦	الجهات الخارجية لا يمكنها مواجهة الأزمات بطريقة سريعة	١٨	٥٥	٢٨	١٩٢	١.٩٠	٤
٧	نظام الإنذار المبكر عن الأزمة غير فعال في مواجهتها	٢٤	٥٥	٢٢	٢٠٤	٢.٠٢	١
٨	هناك بطء شديد في اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمة	١٢	٥٠	٤٩	١٨٥	١.٨٣	٦
٩	التعاون والتفاهم غير ظاهر بين فريق إدارة الأزمات والإدارات الأخرى	٩	٥٨	٣٤	١٧٧	١.٧٥	٩
١٠	عدم تنفيذ القرارات الإدارية التي يتم إصدارها خلال إدارة الأزمة	١٥	٤٦	٤٠	١٧٧	١.٧٥	٩م
١١	الخطط والبرامج التدريبية المعدة لمواجهة الأزمات ثابتة وقديمة	١٧	٥٢	٣٢	١٨٧	١.٨٥	٥
١٢	عملية تقييم التدريب لا تتم بشكل مستمر	٢٥	٥٠	٢٦	٢٠١	٢.٠	٢
	المجموع	٢١٤	٥٦٣	٤٤٥	٢٢١٣		
	القوة النسبية للبعد					٦٠.٨٦%	

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات التي تواجه لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها التنظيمية جاءت متوسطة حيث بلغت الأهمية النسبية للبعد (٦٠.٨٦%) وجاءت العبارات مرتبة كالتالي:-

نظام الإنذار المبكر عن الأزمة غير فعال في مواجهتها في الترتيب الأول بمتوسط مرجح قدره (٢.٠٢) ويليه عملية تقييم التدريب لا يتم بشكل مستمر بمتوسط مرجح قدره (٢.٠) يليها آليات طرق الاتصال بين الجهات الداخلية والخارجية لا تكفي في مواجهة الأزمات بمتوسط مرجح قدره (١.٩٧) يليه الإحساس بأن الجهات الخارجية لا يمكنها مواجهة الأزمات بطريقة سريعة بمتوسط مرجح قدره (١.٩)، يليه الخطط والبرامج التدريبية المعدة لمواجهة الأزمات ثابتة وقديمة بمتوسط مرجح قدره (١.٨٥) يليها هناك بطء شديد في اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات بمتوسط مرجح (١.٨٣)، يليها وسائل وسبل الاتصال غير واضحة لكل أعضاء الفريق بمتوسط مرجح قدره (١.٨١) يليها في المركز قبل الأخير لا يوجد توصيف دقيق للمسئوليات والسلطات الإدارية لفريق إدارة الأزمات بمتوسط مرجح قدره (١.٧٦) ويليه التعاون والتفاهم غير ظاهر بين فريق إدارة الأزمات والإدارات الأخرى، بمتوسط مرجح قدره (١.٧٥) وفي نفس الترتيب عدم تنفيذ القرارات الإدارية التي يتم إصدارها خلال إدارة الأزمة وتلي ذلك أن هناك صعوبات واضحة في تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها وقت الأزمة

بمتوسط مرجح (١.٦٥) يليها في الترتيب الأخير أن هناك خلط وتضارب لدى أعضاء الفريق في صنع واتخاذ القرار بمتوسط مرجح قدره (١.٦١).

وجاء ما سبق متفقاً مع ما أشارت عليه أهم نتائج دراسة (مجدي فاو أبو العلا، ٢٠٠٤) من أن هناك ضعف في اتخاذ وإصدار القرارات أثناء وخلال إدارة الأزمة وبنوه الباحث في ضوء رصد الواقع إلى أنه لا بد من إجراءات وإعداد خطط فعالة لإدارة الأزمات ويدعم ذلك ما أوضحه (أحمد محمد حسن، ١٩٩٩) في دراسته من ضرورة توظيف مبادئ التدخل في إدارة الأزمات بمنظمات الرعاية الاجتماعية وما أكدت عليه دراسة (Wisembli, Josephz, 2000) من وضع خطط وبرامج قادرة على إدارة الأزمة.

٤- المقترحات اللازمة لتحقيق لجنة إدارة الأزمات لأهدافها التنظيمية:-

جدول (٨)

يوضح المعوقات التي تواجه لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها التنظيمية

ن = ١٠١

م	المؤشرات	نعم	إلى حد ما	لا	مجموعة الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
١	الاتفاق على توصيف واضح ودقيق لكل الأدوار والسلوكيات والسلطات المخولة لفريق إدارة الأزمات	٨٠	٢١	٠	٢٨٢	٢.٨٠	٦
٢	توفير أساليب ومعايير واضحة لكل عضو بالفريق يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات	٨٢	١٩	٠	٢٦٥	٢.٦٢	١٠
٣	توفير آليات وطرق للاتصال متنوعة	٦٨	٣٠	٣	٢٦٧	٢.٦٤	٩
٤	زيادة الوسائل الإرشادية وسبل الاتصال المعلنة	٦٦	٣٤	١	٢٦٧	٢.٦٤	٩
٥	توزيع نشرات بشكل دائم لكل الأعضاء عن الجهات التي يمكن الاستعانة بها عند الأزمة	٧٤	٢٢	٥	٢٧١	٢.٦٨	٨
٦	تحديد الجهات الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة الأزمة وطرق الاتصال السريع بها	٩٢	٧	٢	٢٩٢	٢.٩٠	٢
٧	توفير نظام حديث للإنذار المبكر والتنبيه بالأزمة والتأكد من فاعليته	٦٦	٣١	٤	٢٦٤	٢.٦١	١١
٨	جمع الكثير من البيانات والمعلومات عن الأزمات السابقة تغير من اتخاذ القرارات المستقبلية	٧٢	٢٩	٠	٢٧٤	٢.٧١	٧
٩	التأكيد على التعاون والتفاهم لتحقيق التنسيق الفعال بين كل الإدارات	٧٤	٣٧	٠	٢٩٦	٢.٩٣	١
١٠	الاعتماد على العمل الجماعي والمشاركة لتحقيق الأهداف على أحسن وجه	٨٥	١٦	٠	٢٨٧	٢.٨٤	٣
١١	تقدير الاحتياجات التدريبية لفريق إدارة الأزمات يزيد من خبراتهم في مواجهة الأزمات	٨٤	١٧	٠	٢٨٦	٢.٨٣	٤
١٢	استخدام التقييم بشكل مستمر لزيادة فاعلية الأعضاء على مواجهة الأزمات	٨٤	١٦	٠	٢٨٥	٢.٨٢	٥
	المجموع	٩٢٧	٢٧٩	١٦	٣٣٣٦		
	القوة النسبية للبعد				٩١.٧٥		

يتضح من الجدول السابق أن أهم المقترحات اللازمة لتحقيق لجنة إدارة الأزمات لأهدافها التنظيمية جاءت مرتفعة حيث بلغت الأهمية النسبية للبعد (٩١.٧٥) وجاءت العبارات مرتبة كالتالي:-

التأكيد على التعاون والتفاهم لتحقيق التنسيق الفعال بين كل الإدارات بمتوسط مرجح قدره

(٢.٩٣)، يليها تحديد الجهات الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة الأزمة وطرق الاتصال

السريع بها (٢.٩) يليها الاعتماد على العمل الجماعي والمشاركة لتحقيق الأهداف على أحسن وجه بمتوسط مرجح قدره (٢.٨٤)، يلي ذلك تقدير الاحتياجات التدريبية لفريق إدارة الأزمات يزيد من خبراتهم في مواجهة الأزمات بمتوسط مرجح قدره (٢.٨٣) يليها استخدام التقييم بشكل مستمر لزيادة فاعلية الأعضاء على مواجهة الأزمات بمتوسط مرجح (٢.٨٢)، يليها الاتفاق على توصيف واضح ودقيق لكل الأدوار والمسئوليات المخولة لفريق إدارة الأزمات بمتوسط مرجح قدره (٢.٨) يلي ذلك جمع الكثير من البيانات والمعلومات عن الأزمات السابقة ليفيد في اتخاذ القرارات المستقبلية بمتوسط مرجح (٢.٧٨) يلي ذلك توزيع نشرات بشكل دائم لكل الأعضاء عن الجهات التي يمكن الاستعانة بها عند الأزمة بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٨) يليها توفير الآليات وطرق متنوعة للاتصال وفي نفس الترتيب زيادة الوسائل الإرشادية وسبل الاتصال المعلنة بمتوسط مرجح قدره (٢.٦٤)، يلي ذلك توفير أساليب ومعايير واضحة لكل أعضاء الفريق يعتمد عليها عند اتخاذ القرار بمتوسط مرجح (٢.٦٢) وفي الترتيب الأخير توفير نظام حديث للإنذار المبكر والتنبيه بالأزمة والتأكد من فاعليته بمتوسط مرجح قدره (٢.٦١). ورغم من ذلك ما توصلت إليه نتائج دراسات (سامح عبدالمطلب، ١٩٩٧)، (غريب عبد الحميد هشام، ١٩٩٨)، دراسة (Getatd Egam, 2009) وفي هذا السياق يرى الباحث إنه للتعامل بفاعلية وكفاءة في إدارة الأزمة يجب أن:-

- ١- إعداد قوائم بالأزمات المختلفة.
- ٢- بناء نظام معلوماتي لإدارة قواعد بيانات الأزمات المحتملة.
- ٣- عقد الدورات التدريبية التي تساعد في تنمية قدرات فريق إدارة الأزمة.
- ٤- التقييم المستمر لفريق إدارة الأزمة.
- ٥- توفير الإمكانيات البشرية والمادة اللازمة لإدارة الأزمة.
- ٦- تبسيط الإجراءات الإدارية أثناء التعامل مع الأزمة.

عاشراً: النتائج العامة للدراسة:

- ١- أن نسبة الذكور جاءت في الترتيب الأول بنسبة (٩٥%) يليه نسبة الإناث حيث بلغت (٥%).
- ٢- أن الفئة العمرية (٣٥ - ٥٠ سنة) جاءت في الترتيب الأول بنسبة (٦٩.٣%) وفي الترتيب الأخير أقل من (٣٥ سنة) بنسبة (١٤.٩%).
- ٣- أن الحالة التعليمية بالنسبة للمبحوثين جاءت من الحاصلين على مؤهل عالي بنسبة (٦١.٣%) بينما جاء في الترتيب الأخير الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط (١٥.٩%).
- ٤- بلغت النسبة الأعلى لمدة العمل باللجنة (ثلاث سنوات فأكثر) (٤٤.٥%) وفي الترتيب الأخير مدة العمل باللجنة سنة حيث بلغت نسبتها (٢١.٨%).
- ٥- توصلت الدراسة بالنسبة للمسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق لجنة إدارة الأزمات جاءت مرتبة كالتالي :-

- أ- يتم توزيع المسؤوليات تبعاً لدور كل عضو بالفريق.
- ب- يتم عمل اجتماعات دورية لتحديد الأدوار والمسئوليات.
- ج- عملية إبداء الآراء سهلة ومرنة للجميع.
- د- يتم توزيع السلطات تبعاً للقدرات المهنية لكل عضو في الفريق.
- هـ- كل عضو لديه الفهم الكامل لطبيعة دوره.
- و- أسلوب صنع واتخاذ القرارات محددة وواضحة للجميع.
- ز- يوجد توصيف دقيق لجميع الأدوار.
- ٦- توصلت الدراسة إلى أن الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة جاءت مرتبة كالتالي:-
- أ- لجنة إدارة الأزمة المشكلة بالإدارة التعليمية.
- ب- جهاز الأمن الداخلي بالإدارة المدرب على توفير وسائل الأمان.
- ج- لجنة إدارة الأزمات المشكلة بمديرية التربية والتعليم.
- د- ذوى الخبرة من الهيكل الإداري بالإدارة على التعامل مع الأزمة.
- هـ- الاستعانة بالنجدة والمطافى والإسعاف والإعلام عند حدوث الأزمة.
- و- لجنة إدارة الأزمة بالإدارة المحلية التابع لها الإدارة التعليمية.
- ٧- توصلت الدراسة إلى أن توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق والجهات الخارجية جاءت مرتبة كالتالي:-
- أ- الإلمام الكامل بالبيانات والمعلومات حول الأزمة قبل إرسالها للجهات المعنية.
- ب- توافر المهارات لدى فريق الأزمات يسهم في توصيل البيانات والمعلومات في أسرع وقت، ونظام توفير البيانات والمعلومات يساعد الفريق على اتخاذ القرارات المناسبة.
- ج- الجهاز الإعلامي بالإدارة التعليمية يمكن الاعتماد عليه في سرعة توصيل البيانات والمعلومات.
- د- الاعتماد ما أمكن على سبل التواصل الحديثة إلكترونياً.
- هـ- عند توصيل البيانات والمعلومات نضع في اعتبارنا عدم معرفتهم بحجم الأزمة.
- و- توجد بالإدارة نظام الإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر الأزمة.
- ٨- توصلت الدراسة إلى أن أوجه التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الإدارات الأخرى جاءت مرتبة كالتالي:-
- أ- العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات.
- ب- الشعور بالولاء والانتماء بين أعضاء فريق الأزمة والإدارات الأخرى.
- ج- وجود روح التعاون والتفاهم بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى، العمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى.

- د- لا يوجد انعزالية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى، ووجود تأمين للاتصال الجيد في مختلف المستويات الوظيفية بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى.
- هـ- التوازن والانسجام بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى.
- و- إنجاز المهام والأعمال الإدارية ثابت وسريع بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى.
- ٩- توصلت الدراسة إلى أن أوجه التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة جاءت مرتبة كالتالي:-
- أ- تحديد مستمر للحاجات التدريبية للأعضاء.
- ب- يوفر التدريب العديد من الخبرات والمهارات.
- ج- للتدريب المستمر مردود واضح على أداء أعضاء الفريق.
- د- يسعى التدريب إلى إحداث الاتزان الانفعالي لدى الأعضاء.
- هـ- توجد خطة دائمة لتقييم الخطط التدريبية.
- و- يستعين التدريب بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- ز- توجد خطة للتدريب المستمر طبقاً للأهداف المتفق عليها.
- ح- يراعى التدريب تدعيم المردود الاجتماعي.
- ط- هناك تحديث مستمر للخطط التدريبية لمواجهة تطورات الأزمات.
- ١٠- توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تواجه لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها التنظيمية:-
- أ- نظام الإنذار المبكر عن الأزمة غير فعال في مواجهتها.
- ب- عملية تقييم التدريب لا تتم بشكل مستمر.
- ج- آليات طريقة الاتصال بين الجهات الداخلية والخارجية لا تكفي في مواجهتها.
- د- الجهات الخارجية لا يمكنها مواجهة الأزمات بطريقة سريعة.
- هـ- الخطط والبرامج التدريبية المعدة لمواجهة الأزمات ثابتة وقديمة.
- و- هناك بطء شديد في اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمة.
- ز- وسائل وسبل الاتصال غير واضحة لكل أعضاء الفريق.
- ح- لا يوجد توصيف دقيق للمسئوليات والسلطات الإدارية لفريقة إدارة الأزمات.
- ط- التعاون والتفاهم غير ظاهر بين فريق إدارة الأزمات والإدارات الأخرى وعدم تبسيط الإجراءات الإدارية التي يتم إصدارها خلال إدارة الأزمة.
- ى- وجود صعوبات واضحة في تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها في وقت الأزمات.
- ك- يوجد تضارب وخلط لدى أعضاء الفريق في صنع واتخاذ القرارات.

١١- توصلت الدراسة إلى أن أهم المقترحات اللازمة للجنة إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها التنظيمية وجاءت مرتبة كالتالي:-

- أ- التأكيد على التعاون والتفاهم لتحقيق التنسيق الفعال بين كل الإدارات.
- ب- تحديد الجهات الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة الأزمة وطرق الاتصال السريع بها.
- ج- الاعتماد على العمل الجماعي والمشاركة لتحقيق الأهداف على أحسن وجه.
- د- تقدير الاحتياجات التدريبية لطريق إدارة الأزمات يزيد من خبراتهم في مواجهة الأزمات.
- هـ- استخدام التقييم بشكل مستمر لزيادة فاعلية الأعضاء على مواجهة الأزمات.
- و- الاتفاق على توصيف واضح ودقيق لكل الأدوار والمسؤوليات والسلطات المخولة لفريق إدارة الأزمات.

- ز- جمع الكثير من البيانات والمعلومات عن الأزمات يغير من اتخاذ القرارات المستقبلية.
- ح- توزيع نشرات بشكل دائم لكل الأعضاء عن الجهات التي يمكن الاستهانة بها عند الأزمة.
- ط- زيادة الوسائل الإرشادية وسبل الاتصال المعلن، وتوفير آليات وطرق للاتصال متنوعة.
- ي- توافر أساليب ومعايير واضحة لكل عضو بالفريق يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات.
- ك- توفير نظام حديث للإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمة والتأكيد على فاعليته.

الحادي عشر: الرؤية المستقبلية لطريقة تنظيم المجتمع في مساعدة لجان إدارة الأزمات في تحقيق

أهدافها التنظيمية:-

- ١- الأسس العلمية والمهنية:-
- الرجوع إلى الإطار النظري للعلوم الاجتماعية والخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة.
- الاستفادة من أهم نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع هذه الدراسة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وأهم تحليلاتها وتفسيراتها.
- الرجوع إلى الخبراء والمسؤولين في التربية والتعليم والمسؤولين بلجان إدارة الأزمات على مستوى المدرسة والمديرية والإدارة والاستفادة من آرائهم وتصوراتهم وخبراتهم العملية في تلك اللجان.
- الخبرات الذاتية للباحث سواء أكانت خبراته النظرية بحكم تخصصه العلمي أو العملية بحكم إشرافه على تدريب طلاب الخدمة الاجتماعية في هذا المجال.

الأهداف:-

يتمثل الهدف العام للرؤية في تحديد دور لجان إدارة الأزمات في تحقيق أهدافها التنظيمية بالإدارات التعليمية.

ويتحقق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في :-

- تحديد المسئولية والسلطات المخولة لأعضاء فريق لجان إدارة الأزمات.
- تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة.
- تحديد أوجه التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى.
- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.
- تحديد المعوقات التي تواجه لجنة إدارة الأزمات بالإدارات التعليمية في تحقيق أهدافها التنظيمية.

الموجهات النظرية:-

- ١- نظرية الاتصال.
- ٢- نموذج العمل مع مجتمع المنظمة.
- ٣- نظرية التفاعل
- ٤- النظرية الايكولوجية
- ٥- مدخل التنمية البشرية
- ٦- نظرية النسق

الاستراتيجيات والتكتيكات:

- الاستراتيجيات : التضامن - الإقناع - تغيير السلوك- التكامل (التنسيق - التعاون- التبادل - الاتصال)
- التكتيكات : توفير شبكة من الاتصالات - العمل الفرقي - التأثير على متخذي القرار - المتابعة - إجراء البحوث .
- التدريب: إيقاظ الرغبة لدى أعضاء لجان الأزمات للتغيير من خلال التقييم المستمر لأدوارهم للوصول للكفاءة والفعالية في الأداء.
- هـ- أهم الأدوار المهنية للمنظم الاجتماعي:-
- المنسق - الباحث - المخطط - المنمى - الإداري - المرشد- الممكن- الخبير - مدير البرامج.
- و- أهم الأدوات والوسائل:
- الاجتماعات - الندوات - شبكة المعلومات الدولية وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي.
- المقابلات - ورش العمل - المؤتمرات.
- ز- أهم المهارات المهنية التي يجب أن تتوفر لدى المنظم الاجتماعي عند العمل مع لجان إدارة الأزمات.

- ١- المهارة في العمل الفرقي.
- ٢- المهارة في الاتصال.
- ٣- المهارة في إدارة وتنفيذ وتقويم خطط وبرامج لجان إدارة الأزمات.
- ٤- المهارة في جمع وتحليل البيانات.
- ٥- المهارة في التخطيط.
- ٦- المهارة في استخدام وتوظيف الموارد.
- ٧- المهارة في الاتصال والعمل مع القيادات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢- أحمد إبراهيم نعمان: تأثير الثقافة التنظيمية على الوعي بمخاطر الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٥.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٤- أحمد محمد حسن الدبري: تقويم التجربة المصرية للإغاثة في مواجهة الكوارث والنكبات والأزمة المترتبة عليها، دراسة حالة لمركز ولجان الإغاثة بمديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة قنا، رسالة دكتوراه، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، ١٩٩٩.
- ٥- السيد عليوه: إدارة الأزمات والكوارث، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٦- إيمان أحمد الشربيني: رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات التمويلية للهيئات التي لا تهدف إلى الربح، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ٧- حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، إدارة المعارف، القاهرة، ١٩٩٧.
- ٨- رشاد أحمد عبداللطيف: أسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل دراسة المجتمع، دار جندي، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٩- رشاد أحمد عبداللطيف: نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية (مدخل متكامل)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
- ١٠- رشاد عبداللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- ١١- رشاد عبداللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية- مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- ١٢- رشاد عبداللطيف، على عباس: مهارات واستراتيجيات الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، مطبعة العمرانية للأوفست، الجيزة، ٢٠٠١.
- ١٣- سامح عبدالمطلب: دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي في مواجهة الكوارث والأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، بنها، ١٩٩٧.
- ١٤- سهام القتيبي: دور الجمعيات ذات النفع العام في مواجهة الأزمات والكوارث، دراسة مطبقة في دولة الكويت، بحث مقدم المؤتمر العلمي الخامس عشر حول الجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات ومواجهة الأزمات، في الفترة من ٨/٢٤ إلى ٤/٩/٢٠٠١.

- ١٥- عبدالخالق محمد عفيفي: الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي من الأفقية الثانية إلى الأفقية الثالثة، ط١، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر، ٢٠٠٧.
- ١٦- عبدالوهاب محمد كامل: إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي للمعلوماتي، دار النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ١٧- عز الدين حسين الرازم: التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، دار الخواجا للنشر، عمان، ١٩٩٥.
- ١٨- غريب عبدالحميد هاشم: مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث كمرحلة من مراحل إدارة الكوارث، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ١٩- غريب عبدالحميد هشام: مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث (كمرحلة من مراحل إدارة الكوارث)، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٣-٤ أكتوبر، ١٩٩٨.
- ٢٠- محسن أحمد الخضري: إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، ٢٠١٠.
- ٢١- محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢٢- محمد الشافعي: إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للبحوث والنشر، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٢٣- محمد سلامه غازي: الخدمة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
- ٢٤- محمد شومان: الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢٥- محمد فاوى أبو العلا: إسهام طريقة تنظيم المجتمع في مساعدة جماعات المجتمع المحلي لمواجهة الأزمات، دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠٤.
- ٢٦- محمود محمد عرفان، عبدالرحمن صوفي عثمان: الخدمة الاجتماعية وزيادة التماسك الاجتماعي في الكوارث العامة، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرون، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٢٧- مصطفى فرماوي: السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات، ط١، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٢٨- منال طلعت محمود: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لإدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، القاهرة، ٢٠١٠.
- ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- 29-Alexander Haslam, Psychology in organization the social Identity Approach, second Edition, sage Publications, London, 2004.
- 30-Fink, Steven (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. American Management Association, New York.
- 31-Gerard Egan: The Skilled helper, Brooks, Cale publishing Company, California, 2009.
- 32-Katpalarthas: Group work as Method of practice, Encyclapedia of social work, N.A.S.W, 2006.
- 33-Wisenblit, Joseph Z., Crisis Management Planning Among U.S. Journal Vol. 54, Spring 2000.