

تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية
السعودية في ضوء خبرات بعض الدول

إعداد
دكتور/ علي فهران محمد القحطاني

تمهيد

يشهده العصر الحالي العديد من التحديات والتغيرات السريعة ، كان من أبرزها التحديات الاقتصادية ، والسياسية ومع تفاقم هذه التحديات لم يعد هناك مكان للقدرات الهزيلة الموجودة لدى شعوب الدول النامية لتشارك وتنافس في السوق العالمية ، الأمر الذي جعل البشرية اليوم تعيش عصرًا له من السمات والخصائص ما لم يتسم به أي عصر من العصور السابقة ، حيث يتسم هذا العصر بمتغيرات مذهلة ومتلاحقة في شتى المجالات المختلفة بصفة عامة والمجالات التعليمية بصفة خاصة والتي فرضت العديد من التحديات والأزمات التعليمية .

يتميز المجتمع الإنساني بمؤسساته المختلفة التي تقوم بإدارة شئون وإشباع حاجات أفرادها ، وبقدر فاعلية تلك المؤسسات يكون تقدم المجتمع ورفاهيته ، وتنشأ المؤسسات في المجتمع لتحقيق أهداف محددة ، ولذلك فهي تمارس مجموعة من الأنشطة التي ترتبط بهذه الأهداف ، وتستغل في ذلك الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ⁽¹⁾ .

ويمثل النظام التعليمي في أي مجتمع أحد الأنظمة الاجتماعية الفرعية للنظام الاجتماعي العام ، كما انه يمكن القول إنه نظام تعليمي مفتوح تتحدد فلسفته انطلاقًا من عقيدة المجتمع ، وثقافته من خلال تراكم رصيد الخبرات تجمعت بمراحل التاريخ الاجتماعي ⁽²⁾ .

وفي هذا الصدد يتضح أن التعليم في الآونة الأخيرة يواجه مشكلات ومطالب متعددة في كثير من دول العالم على تعدد مستوياتها وهذه المشكلات وصلت إلى حد الأزمة والمملكة العربية السعودية جزء من هذا العالم يؤثر فيه ويتأثر به ، وفي ضوء ذلك تعرضت المملكة العربية السعودية للعديد من الأزمات المختلفة عبر مراحل تاريخية متنوعة ، حيث تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول العربية المحورية التي تلعب دورا هاما في الأحداث والمنطقة في ظل الأزمات المختلفة التي تعصف بالمنطقة في شتى المجالات المختلفة بصفة عامة ، والمجالات التعليمية بصفة خاصة ، والتي تحتاج الى إلى حكمة في صنع القرار لمعالجة العديد من الازمات ونظرًا لان التعليم بوابة الدخول في المستقبل ،وبداية التقدم الحقيقية لكافة دول العالم ،

⁽¹⁾ عبد العزيز السنبل وآخرون : نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ط 6 ، دار الخريجي للطبع

والتوزيع ، 1417هـ ، ص 11

⁽²⁾ حمدان أحمد الغامدي : نزر الدين عبد الجواد تطور نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك غهد

الوطنية ، الرياض ، 1422 هـ ، ص 31

وفى هذا السياق تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالتعليم في خططها التنموية، وأن تخصص للتعليم نصيباً وافراً في ميزانياتها السنوية.

وفى هذا الصدد يجب على مؤسسات المجتمع عدم الاكتفاء بانتظار حدوث الأزمات للتعامل معها للتقليل من التأثير السلبي لضغط الوقت والفجائية والارتباك ، والعمل على تبني إستراتيجية لإدارة الأزمات والسعي بتنبؤ الأزمات المحتملة ووضع الخطط ورسم السيناريوهات المستقبلية ورصد الإمكانيات للتعامل مع الأزمات بناءً على الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، و تمثل المؤسسة التعليمية أحد أهم مؤسسات المجتمع ، حيث يناط بها تعليم وتنقيف وتأهيل أبناء المجتمع من أجل تحقيق غاياته وطموحاته .⁽¹⁾

ذلك لان التعامل مع الأزمات لم يعد أمراً وقتياً، نظراً لتشابكها وتعقدها ، بل أصبح التعامل مع الأزمات يحتاج سلوكاً ومنهجاً علمياً مدروساً من أجل التعامل مع مؤشرات حدوث الأزمة ومتابعتها وتحليل أسبابها ، والعمل على إحباطها من اجل عدم تكرارها مستقبلاً⁽²⁾، ويقع على الإدارة العبء الأكبر فى مواجهة الأزمات التعليمية ، ومساعدة المؤسسة التعليمية على التغلب عليها والعبور بها إلى بر الأمان .

في ضوء ذلك تمثل إدارة الأزمة بصفة عامة المفتاح الأساسي لضمان الأمان في الممارسات داخل غرف النظم التعليمية والصناعية ، من أجل تحقيق التعاون البناء بين جميع العاملين لتجاوز الأزمة، والتغلب على مخاطرها التقليدية والمتجددة ، ومنها المشكلات التي تعاني منها معظم القطاعات في المجتمع مثل قطاع التجارة والصناعة والتعليم إضافة إلى سرعة تأثير نظم المعلومات في بيئة الواقع الافتراضي التي تؤدي إلى مشكلات جذرية وسرعة المعلومات تؤثر بشكل فعال في البنية التحتية والمادية للتعليم وحدث بعض أزمات التعليم⁽³⁾.

(1) حسن محمد حسان ومحمد حسين العجمي: الإدارة التربوية ،الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 2 ،2010،ص35.

(2) رجب عبدا حميد : إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث:دراسة نظرية تطبيقية،مصر:القاهرة،دار أبو المجد للطباعة والنشر ،2008،ص2.

(3) Bharat Sharma, Sylvain Boet, Dylan Bould, and others : Kirkpatrick evaluation of interprofessional simulation-based education for preoperative crisis resource management, *Journal of the American College of Surgeons*, Vol. 213, Issue 3, Supplement , 2011, Page S129.

حيث أن إدارة الأزمات في مجال التعليم لا تقتصر على الإدارة فقط ، بل تلعب كل الأطراف في العملية التعليمية دوراً هاماً وأساسياً بصفة عامة والطلاب بصفة خاصة ، وفي هذا السياق يجب ضرورة تنمية وعي جميع الطلاب وفهمهم للآثار المحتملة للأزمات والطوارئ أو الكوارث ، إضافة إلى ضرورة ومعرفة تداخلات الأزمات ، وإدارتها فضلاً عن طبيعة محتوى الإعداد والأنشطة المختلفة يعكس الأزمة الحقيقية التي تواجه إدارة الأزمة وخطورتها (1).

وفي هذا السياق يمثل صنع القرارات أحد أهم أسباب النجاح في إدارة الأزمات إجادتها واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة، وكثير من الناس يعملون، ويجتهدون ثم في لحظة حاسمة من مراحل عملهم أو بحثهم يحتاجون لقرار صائب حاسم لكنهم يترددون وعدم إقدامهم على اتخاذ ذلك القرار يضيعون عملهم أو جهدهم، وربما ضاعت منهم فرص لن تتكرر لهم مرة أخرى. (2)

وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، تجد من الدعم ما يمكنها من مواكبة التقدم العلمي والتقني في مجال التعليم بصفة عامة (قبل الجامعي والجامعي)، كما أن اهتمام الدولة بالمؤسسات التعليمية، نابع من إحساسها بكون هذه المؤسسات من ضمن أعلى المؤسسات الأخرى الضاغطة في المجتمع السعودي، وبذلك فهي معرضة بدرجة كبيرة للآزمات، والأحداث الطارئة أو اللحظات الحرجة.

❖ الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث .

تحرص وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضرورة إلمام المديرين والعاملين بها ببعض مهارات إدارة الأزمة من أساسيات وقواعد وأساليب للتعامل معها. وفي هذا السياق توجد العديد من خطط التعامل مع الأزمات في المدارس ،وضع إجراءات واضحة للتصدي للآزمات ،ومنها توزع كتيبا للآباء والطلاب لإيصال نظم المدرسة إليهم ، إضافة الى وضع خرائط متعلقة بالتعامل مع الأزمات ملصقة على المداخل للمدرسة" (3) .

(1) Minton, C. : The Status of Crisis Preparation in Counselor Education: A National Study and Content Analysis. Journal Of Professional Counseling: Practice, **Theory & Research**, 38(2), 2010,pp 5-17 .

(2) Schoemaker, A F.:*The Relationship between Decision-Making Style and Negative Affect in College Students*. Master of Science, Drexel University. 2010.p.26

(3) Coleman, M.: **A Study of Crisis response plans in suburban secondary Schools in New Jersey** " .PH.D. ,university of widener, U.S A, 2002.

وفى هذا الشأن أشار اشرف عبده الألفي (1) 2003 إلى أن العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية فى المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء ، وأن النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهةها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها بسرعة . كما تلعب الكفاءة الذاتية دورا هاما في مساعدة المديرين فى معالجة الأزمات المدرسية، وان التصرف الفعال يعتمد ليس فقط على مهارات المدرسين ومعرفتهم ولكن على درجة كفاءتهم في استخدام المهارات في ظروف الأزمات وهذا ما أكدته دراسة (جارفيلين M, Graveline, 2003: 1) وهذا من شأنه منح الدارسين ثقة في أنفسهم وقدراتهم على تنفيذ إجراءات السلامة بالمدرسة شريطة أن يكون لديهم إشارات وتدريب مسبق تعرفهم بمسؤولياتهم تجاه كل موقف حرج حيث أنهم لم يتلقوا أي تدريب في إدارة الأزمات.

إلا أن هناك من يرى ضرورة العمل بإنشاء مدارس جاهزة لمواجهة الأزمات"مثل (باربارا جاني 2004: Gainey, Barbara (2) حيث اشار الى ان هناك حاجة ملحة للتدريب الخاص بإدارة الأزمات لتأمين قدرة المدرسة على تعليم أبنائها في بيئة آمنة أو إنشاء مدارس جاهزة لمواجهة الأزمات"، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (تومي: Twomey, P 2009) (2) حيث أكدت على ارتفاع مستويات استعدادات المديرين التعليمية العامة بولاية إلينوي الأمريكية في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي لتطبيق خطط متكاملة وممارسات إجرائية فعالة لإدارة الأزمة، و اختلاف تلك المستويات في ضوء تباين حجم تلك المديرين التعليمية بحيث تتزايد مستويات استعدادها لإدارة الأزمة (فيما يتعلق بالتخفيف من حدة/منع، والاستعداد، والاستجابة للأزمات ومواجهتها) كلما زاد حجمها وكثافة طلابها، والعكس صحيح.

وقد اكدت ناهد الموسى: 2006 أن مديرو ومديرات التعليم العام يهتمون بإدارة الأزمات المدرسية من حيث وجود طفايات حريق في أماكن مناسبة بالمدرسة وسهولة الاتصال بالجهات الأمنية في

¹ اشرف عبده الألفي : "إدارة أزمات التعليم فى مصر دراسة تحليلية مستقبلية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، 2003.

(¹) Graveline, M: "Teacher self – efficacy a managing of a school crisis ". Ph.D. dissertation, university Harford, London. 2003.

(²) Gainey, Barbara: Creating Crisis-ready school districts. P.H.D Undistributed, University of South Carolina, U S.A, 2004.

(²) Twomey, P.: Analysis of crisis management planning in Illinois public schools. Ed.D. dissertation, Western Illinois University, United States, Illinois. Retrieved December 7, 2009.

حالة وجود أزمات بالمدرسة مع الاحتفاظ بالبيانات الخاصة بالمدرسة في مكان آمن،، إضافة الى وجود خطة إخلاء واضحة لدى جميع منسوبات المدرسة للإخلاء الفوري⁽²⁾.
إلا أن ريم ثابت القحطاني: 2006⁽²⁾ تؤكد على أن الأزمات المدرسية الأجدد بالاعتبار هي تلك الأزمات الناشئة بسبب تجاوزات الطالبات، والأزمات المدرسية الابلغ أثرا هي تلك الأزمات المرتبطة بالجانب الأخلاقي، إضافة الى أن روح الانتماء للفريق مطلب مهني مفترض في عضوية فريق عمل الأزمات، كما أن مديرة أو وكيلة المدرسة باعتبارها عضوة رسمية في فريق عمل الأزمات المدرسية من المفترض أن تمارس دورا فعالا في الأزمات بالتعليم.

وبصفة خاصة في ظل النمو المتزايد لانتاج المعلومات حيث اكدت دراسة Hartley, R.and Almuhaideb S.M.Y : 2007 (1) على ان في ظل النمو السريع في تكنولوجيا المعلومات وضع كميات كبيرة من المعلومات أمام رجال السياسة التعليمية وصناع القرار التربوي، كما يشير الى أن هناك حاجة ماسة إلى توفير نظم لتشغيل وتحليل المعلومات التربوية ودعم القرارات، كما حددت الدراسة أهم العوامل الأساسية والمتغيرات الشريطية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تطوير نظم دعم القرار التربوي مثل: الظروف المحلية للمجتمع، درجة استخدام التكنولوجيا واستيعابها، مدى نشاط المدير والإداري التربوي، نوعية الإجراءات والتدخلات الخاصة بالتغيير.

وهذا يتطلب الاستفادة من بعض الخبرات في صنع القرار والازمات وفي هذا الشأن أشارت هبه محمد عبد المحسن: 2009 (2). الى ضرورة إتاحة الفرص الكافية للقائمين على العملية التعليمية بإبداء آرائهم ومشاركة خبرائهم مع صانعي القرار التعليمي، وكذلك المتأثرون بالقرارات مثل أولياء الأمور ورجال الأعمال والمعلمين، وتفعيل دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس، وتوضيح دورها في عملية صنع القرار وتطوير العمل المدرسي، وجودة التعليم، ولا يستمر هذا المجلس في عقد جلسات روتينية لا تفيد العملية التعليمية، وذلك لان من أهم أسباب تأرجح صنع

(2) ناهد موسى : إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض "نموذج مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2006م.

(2) ريم ثابت القحطاني : تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الازمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، 2006م.

(1)Hartley, R.and Almuhaideb S.M.Y., "User Oriented Techniques to Support Interaction and Decision Making with Large Educational Databases", Computers and Education, V.48, N.2, feb2007, PP:268-284.

(2) هبه محمد عبد المحسن: صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وكندا واستراليا "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2009.

القرار التعليمي بالمملكة قى المعوقات التنظيمية حيث تعتبر أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، ونقص خبرة المشاركين في صنع القرار (1) إضافة إلى ذلك أكدت عليه دراسة ريم إبراهيم العيدان : 2009⁽¹⁾ أن قلة وجود متخصصة في العلاقات العامة تساعد المدرسة على التعامل السريع مع الجهات المختصة (الشرطة ، الدفاع المدني ، الإسعاف ، الإدارة) عند وقوع الأزمات ، إضافة قلة توافر البيانات الفورية والتي تشمل معلومات وبيانات كافية عن الطالبات وهيئة العاملين يمكن استخدامها في حالة حدوث أزمة داخل المدرسة .

وفى هذا السياق يؤكد أيضاً سوليتنفر Soltanifar, M 2010⁽²⁾ الى ان شيوع مصطلح الأزمات فى المجالات البحثية التربوية بشكل كبير ؛ الأمر الذي عجل القارئ بشيء فهم هذه المصطلحات إضافة إلى وجود بعض المفاهيم الخاطئة عن العلاقة بين النظم التربوية والأزمات الدولية فى المنطقة الشرق أوسطية أن المواطنين وأولياء الأمور لهم دور فى تلك الدول التي تتسارع فيها القيم على المستوى الدولي وأزماته بشكل عام ، كما توجد بعض الأزمات التربوية بالتعليم بشأن الهوية الثقافية والعنصرية لدى بعض المهاجرين من المنطقة الشرق أوسطية إلى دول أوروبا وغيرها . كما اكد زيد الدلمانى: 2010⁽³⁾ . على انه تواجه العاملين بالمدارس معوقات كثيرة فى تقديم بعض بعض الإسعافات الأولية ، وعدم توافر أجهزة الأمن بالقرب من المدارس وقد أكدت على الدراسة على ضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستويات التعليمية الإدارية ، ويتفق معه فى هذا الشأن داليا ابو بكر أحمد عبده : 2011⁽¹⁾ حيث أكدت على وجود العديد من الأزمات المختلفة التي تواجهه التعليم الثانوي، إضافة إلى وجود العديد من جوانب القصور في إدارتها.

(1) نايف نفاع نوبيع الحربي: أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

(1) ريم إبراهيم العيدان : دور الإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، 2009 م .

(2) Soltanifar, M. : *The Role of Educational Systems in International Crises: A Reappraisal of Middle East Countries*. European Journal Of Social Science, 13(2), 2010, pp 201-210 .

(3) زيد عسويد الدلمانى: "إدارة الأزمات المدرسية فى مدارس التعليم العام بدولة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، 2010 .

وفى ضوء العرض السابق يتضح ان هذا البحث يختلف عن الأبحاث والدراسات السابقة فى تناوله لإدارة الأزمات فى التعليم قبل الجامعي ، والتعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية إضافة إلى الاستفادة من خبرات بعض الدول فى هذا الشأن ، وأن كان يتشابه معهم فى تناوله لموضوع إدارة الأزمات من جوانب مختلفة ، ألا أن البحث الحالي يستفيد منها فى بلورة مشكلة الدراسة ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة الأزمات وصناعة القرار بالمملكة العربية السعودية

❖ مشكلة البحث

فى ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث والتي أوصت بنتائج بعضها ؛ بأنه نظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة على الساحة التعليمية ، والتي أدت بدورها إلى ظهور أسباب مختلفة للازمات تختلف باختلاف مستوياتها وشدة تأثيرها ، إضافة إلى ضعف فى نواحي التنظيم والتخطيط لجوانب إدارة الأزمات، ووجود العديد من جوانب القصور والضعف فى الجوانب الإدارية لإدارة الأزمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، وبعض الدول الأخرى .

وفى ضوء ذلك تبلور مشكلة البحث الحالي فى التساؤل الرئيسى التالي :

كيف يمكن تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية فى ضوء

خبرات بعض الدول؟

والإجابة على هذا التساؤل الرئيسى تتطلب على التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما الإطار المفاهيمى لإدارة الأزمة بالفكر التربوي المعاصر ؟
2. ما ملامح التعليم بالمملكة العربية السعودية ؟
3. ما الإطار المفاهيمى لصنع القرار وملامحه بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما ملامح الخبرات العالمية لإدارة الأزمات التعليمية وأوجه الاستفادة منها؟

❖ أهداف البحث .

يهدف البحث الحالي إلى :

1. تعرف طبيعة إدارة الأزمات التعليمية فى الفكر الإداري المعاصر .
2. دراسة وتحليل بعض ملامح التعليم بالمملكة العربية السعودية.
3. تعرف ماهية وأنواع وطرق صنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
4. تعرف سلطات صنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

¹ (داليا ابو بكر أحمد عبده: "أسلوب إدارة الأزمات وإمكانية تطبيقه لمواجهة بعض أزمات التعليم الثانوي العام - دراسة ميدانية "، ماجستير غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، 2011 .

5. دراسة وتحليل بعض الخبرات العالمية فى إدارة الأزمات التعليمية .
6. الاستفادة من الخبرات العالمية والإطار المفاهيمى للآزمات فى تطوير إدارة الأزمات وأساليب صنع القرار بوزارة التعليم فى ضوء هذه الخبرات .

❖ أهمية البحث

تتبلور أهمية البحث الحالي فى :

1. دراسة بعض الخبرات العالمية لبعض الدول فى إدارة الأزمات التعليمية.
2. تتبع أهمية البحث الحالي فى تناوله لقضية هامة وهى قضية إدارة الأزمات بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية
3. تبصير السادة المسئولين عن التعليم بالمملكة العربية السعودية، ومن بعده السلطة اتخاذ القرارات التعليمية عن أهمية إنشاء وحدات لإدارة الأزمات فى ضوء الخبرات التعليمية .

❖ منهج البحث .

نظرًا لأن طبيعة الدراسات الإنسانية يتحدد من خلالها نمط المنهج الذي تستخدمه الدراسة وبالتالي فإن الدراسة الحالية سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يهدف إلى تجميع البيانات عن الظاهرة موضع الدراسة وتوصيفها وتحليلها ودراسة ما بينها من علاقات (1)، إضافة الى المنهج المقارن. حيث يتم دراسة وتحليل العديد من المفاهيم، والأبعاد المختلفة المرتبطة بإدارة الأزمة بوزارة التربية بدولة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى تجميع العديد من البيانات عن التعليم وإدارة الأزمة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية .

❖ مصطلحات البحث :

يتبنى البحث المصطلحات التالية .

الأزمة :- (الأزمة : السنة المجدية ، وأزم عليهم العام والدهر : اشتد قحطه وقيل اشتد وقل خيره ، والمتأزم : المتألم لأزمة الزمان.) (2)

كما تعرف (الأزمة) على مستوى الفرد أو المواطن العادي الذي يعيش فى المجتمع بأنها فى مفهومه الشخصي عبارة عن مشكلة شخصية يكون تأثيرها على حالته النفسية أو فى وضعه المالى، أو حالته الصحية أو مشاكل تحدث فى حياته الزوجية أو صعوبات فى بيئة العمل الوظيفي⁽¹⁾.

(1) فؤاد أبو حطب وآمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 2004، ص 104 .

(2) ابن منظور: لسان العرب ، الجزء (14)، القاهرة: الدار المصرية للتأليف والترجمة، (د.ت)، ص282.

إدارة الأزمات:

هو اتجاه سائد في مجال السياسة والاقتصاد ، يقصد به تدريب العاملين على كيفية مواجهة الأزمات والمشكلات وحلها عن طريق الأسلوب العلمي ، والتوصل إلى حلول وبدائل لكل مشكلة أو أزمة ، وقد استخدم في مجال التربية والتدريب على إدارة الأزمات وتنمية القدرة على اتخاذ القرار في المواقف التي قد يتعرضون لها في حياتهم هذا الاتجاه يحتاج إلى مسارات تفكير ومفاهيم وقيم ، غير تلك التي تحتاجها الأساليب المعتادة في مواجهة الأزمات والمشكلات ⁽²⁾

❖ الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

يشار إلى الأزمة على انها حالة مرضية ونقطة تحول للمؤسسة نحو الأسوأ أو نحو الأفضل وتتميز بدرجة عالية من الخطورة، فهي كالمرض تمر بأربع مراحل هي: مرحلة الأعراض، والمرحلة الحادة، والمرحلة المزمنة، ومرحلة الحل والمواجهة⁽³⁾.

الأزمة والمفاهيم المختلطة والعالقة بها:

يوجد خلط كثير بين مفهوم الأزمة والمفاهيم العالقة والمرتبطة بها ويتضح ذلك من خلال العرض التالي:-

الأزمة: من خلال استعراض الأدبيات وجد أن للأزمة العديد من التعاريف نتيجة لاختلاف وجهات النظر لدى الباحثين وذلك لشمولية مفهوم الأزمة واتساع نطاق استخدامها .

ومنها ما جاء بقاموس ويبستر الأزمة بأنها حالة خطيرة وحاسمة أو هي نقطة تحول تتطلب مواجهة سريعة وإحداث تغيير مادي يؤدي إلى نشوء موقف جديد قد يتضمن نتائج أو آثار سيئة⁽⁴⁾. وتعتبر الأزمة حالة من عدم الاستقرار للمؤسسة يوشك أن يحصل على أثرها تغيير حاسم وهام ينتهي بنتائج غير مرغوبة بشكل كبير أو بنتائج مرغوبة تنعكس إيجابياً على حالة المؤسسة وثقافتها وأدائها.

⁽¹⁾ السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار (2). القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004، ص 84.

⁽²⁾ احمد حسين اللقاني، على أحمد الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، القاهرة: عالم الكتب ، ط 3 ، 2003.

⁽³⁾ خالد العمري: المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي المؤتمر العربي الخامس حول "المدخل المنظومي في التدريس والتعليم"، أبريل 2005، ص 37.

4- Webster New Twentieth Century: *Dictionary of the English Language*, new York, Collins world publishing .co inc .,p.32

وللإدارة دور حيوي بل محوري في معالجة الأزمات ، كما أن نظريات وفلسفة إدارة الأزمات تفرض على المدير الجيد وأعضاء الإدارة ضرورة الوعي الكامل بالأزمة وفهمها وإدراكها والتعريف عليها مبكراً، واقتناص ما تخلقه من فرص مواتية أو الاستعداد لمواجهة وحلها دون إهمالها حتى تتفاقم الأوضاع.

المفاهيم المختلطة والعالقة بالأزمة: تتعدد المفاهيم المختلطة والعالقة بالأزمة شأنها في ذلك شأن المفاهيم التي تتناولها العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لاختلاف المفكرين والباحثين في التعامل مع ظاهرة الأزمات والمنظور الفكري الذي ينظرون به للأزمة.

ومن الطبيعي أن يؤدي هذا التداخل والخلط إلى معالجات إدارية خاطئة وغير سليمة لكل منها وخاصة الأزمات، باعتبارها موضوع هذا البحث، ذلك أن الخطأ في التشخيص سوف يؤدي عادةً إلى أخطاء في المعالجات، وغالباً ما يؤدي إلى أخطاء في الحلول والقرارات التي تتخذها الإدارة للخروج من الأزمة.

مفهوم الكارثة .

يعتبر مفهوم الكارثة أكثر ارتباطاً في الفهم العام، بمفهوم الأزمة وذلك على الرغم من التباين الكبير والواضح بين المفهومين على المستويين النظري والعملي، فالكارثة تتميز عادةً بثلاثة عناصر رئيسية هي:

- 1- أن الكارثة هي حالة مدمرة حدثت فعلاً بفعل الطبيعة في حين أن الأزمات قد تكون بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان من خلال ما يقوم به من تصرفات أو يتخذه من قرارات غير رشيدة.
- 2- أن الكارثة تكون في العادة غير مسبقة بالإنذار في حين أن الأزمات عادةً ما يكون لها مقدمات أو ظواهر قد لا يدركها الإنسان في حينها أو لا يعطيها الاهتمام الذي تستحقه قبل تأزم الأمور وتفاقمها.

- 3- أن الكارثة عادةً ما تكون مصحوبة بخسائر وأضرار جسيمة ومؤلمة تطل الموارد والثروات البشرية والمادية والمالية بل والمعنوية أو كل ذلك معاً، أما الأزمات والتي تكون مصحوبة عادةً بمثل هذه الآثار البشرية والمادية والمعنوية، إلا أنها قد تحمل في طياتها بعض الإيجابيات التي يمكن الاستفادة منها والتخفيف من آثارها السلبية.

يبقى أن نشير إلى أن الكوارث على الرغم من ارتباطها الغالب والمباشر بالطبيعة، إلا أنها قد تكون نتيجة لأزمات خانقة وشديدة، كما أن الكوارث دائماً ما تكون سبباً مباشراً في حدوث الكثير من

الأزمات، وهذا الارتباط المزدوج بين الكوارث والأزمات هو السبب الرئيسي في الارتباط الوثيق بين المفهومين.

المشكلة :

تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف - الذي يسعى إلى تحقيقه .⁽¹⁾ وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة، تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنه من بين عدة حلول ممكنة.⁽²⁾ وهذا يعني أن المشكلة ليست أزمة في ذاتها، ولكنها قد تكون سببا أو أحد أسباب الأزمة، كما أن الأزمة قد تكون أحد توابع المشكلة بمعنى أن تكون أحد الظواهر المنبعثة عن المشكلة.

التأزم

التأزم ما هو إلا إفرازات ونتائج لعوامل وبواعث لأسباب الأزمة، ومن ثم فإن معالجة حالة التأزم التي قد تصيب متخذ القرار أو الكيان الإداري هي معالجة للنتائج التي أحدثتها الأزمة⁽³⁾ .

الصراع.

يشير الصراع إلى نزاع بين طرفين أو إدارتين، وتعارض وتضاد مصالحهما وأهدافهما، مما يستلزم التفاوض وغالباً ما يكون الصراع معروفاً بأبعاده وأطرافه واتجاهاته⁽⁴⁾ فالصراع ليس أزمة ولكنه جزء من الأزمة؛ لأنه لا يؤدي إلى حدوث اضطراب كلي للنظام أو المنظومة، كما أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة والتدمير كما هو في الأزمة.

الحادث.

في الاصطلاح يعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور تمامه، ولا تكون له صفة الاستمرار.

(1) فاروق السيد عثمان: سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2000م، ص 106

(2) أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002، ص 24

(3) محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات الإدارية، القاهرة، شركة الخبرات الدولية المتكاملة، 2000، ص 13.

(4) حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب، 2003، ص 226.

ويتضح الفارق بين مفهومي الأزمة والحادث، في أن الأزمة قد تتجم عن الحادث بيد أنها لا تمثلها، وإنما تكون أحد نتائجه، كما أنها كثيراً ما تمتد لفترة معينة بعد نشوئها والتعامل معها. ⁽¹⁾ وهي بذلك عكس الحادث الذي يتلاشى بعد حدوثه فوراً.

تصنيف الأزمات ومناهج تشخيصها.

إن الخطوة الأولى للإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة، لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن الأزمة - أي أزمة - بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية .

ويمكن أن تصنف الأزمات أيضاً إلى عدة أشكال وهي:

- 1- أزمة شخصية أو جماعية ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنساني أو الاجتماعي مثل الطلاق، المرض الشديد، الطرد من العمل، وفاة أحد الوالدين.
- 2- أزمة اجتماعية تهز المجتمع بأسر مثل الزلزال، الفيضانات - البراكين - الحرب.
- 3- أزمة اقتصادية يغلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة كضرب العملة وتدهورها، الإفلاس، تكس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها.
- 4- أزمة دولية وتمس المجتمع الدولي مثل التلوث البيئي الحروب الكبيرة بين الأكثر من دولة والتسرب الإشعاعي.
- 5- أزمة إدارية وهي التي تتعلق بالمنظمة كاحتراق ملفات المنظمة أو إضراب الموظفين عن العمل، نقص المواد الخام، العجز المالي، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا ⁽²⁾.

تصنيف حسب المستوى إلى ⁽³⁾:

- أ- **أزمات دولية:** ويقصد بها الأزمات التي تنشأ عن العلاقات الدولية بين دولة وأخرى بسبب تضارب وتعارض المصالح.
- ب- **أزمات إقليمية:** ويقصد بها الأزمات التي تحدث بين مجموعة دول تعيش في إقليم واحد أو بينها وبين دول ومجموعات دولية أخرى.

⁽¹⁾ مركز القرار للاستشارات: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة: دار الأمين، 2003 ، ص 80

⁽²⁾ محمد إبراهيم أبو خليل "موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد (21)، 2001.

⁽³⁾ عبد الله عبد الرحمن البريدي : الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات، المملكة العربية السعودية : الرياض ،بيت الأفكار الدولي، 2000 ص 24 .

ج- أزمات محلية أو وطنية: ويقصد بها الأزمات التي تحدث وتتسبب داخل دولة واحدة أو أحد مؤسساتها.

تصنيف الأزمات على أساس طبيعة سبب حدوثها: إلى:

- أ- أزمات طبيعية: لا دخل للإنسان في حدوثها أو أن دوره ضئيل وغير ظاهر، كما في حالات الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والتغيرات المناخية والجوية.
- ب- أزمات من صنع الإنسان: ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة أو غير الرشيدة وغير المسئولة التي يتخذها الإنسان فيما يتعلق باستخدام الموارد الطبيعية أو الإنتاج والاستهلاك وصياغة حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية... إلخ.

خطوات واستراتيجيات مواجهة الأزمات.

الخطوات التي يجب اتباعها عند حدوث الأزمات:

هناك عدة خطوات يجب اتباعها وقت الأزمات:

- الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- الخطوة الثانية: تخطيط الوقت أثناء الأزمات، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- الخطوة الثالثة: الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات للعاملين حولك فيما يشعل لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- الخطوة الرابعة: الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة، وإشعال نور الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.
- الخطوة الخامسة: حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- الخطوة السادسة: التغيير وقت الأزمات، فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه، فإما أنك تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب وتكون في عالم النسيان⁽¹⁾.

استراتيجيات المواجهة مع الأزمة التربوية :

(1) عبد الله بن عبد العزيز آل الشيخ: لمحات عن التعليم وبداياته في المملكة العربية السعودية، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1412هـ/1992م ، ص69.

هناك مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات التربوية، ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية والإمكانات المتاحة. وهذه الاستراتيجيات هي: (2)

أولاً : إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة التربوية :

وتستخدم في حالة الأزمة التربوية المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية، أو مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم التربوية، أو عند الانتشار السرطاني للأزمة التربوية في عدة اتجاهات.

ثانياً : إستراتيجية وقف النمو :

وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة.
- القضايا التربوية التي تهم الرأي العام.
- المواقف الطلابية التي يحدث فيها التجمهر والعنف والشغب.

ثالثاً : إستراتيجية التجزئة :

تعتمد هذه الإستراتيجية إلى الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوة المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها وتحويل الأزمات المجتمعة في كتلة واحدة إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها. وتركز هذه الإستراتيجية على :

- ضرب الروابط المجمععة للأزمة لتجزئتها.
- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

رابعاً : إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة التربوية :

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة التربوية في صورة قيم واتجاهات معينة تأثيراً شديداً على قوة وشدة الأزمة. وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها بحيث تنصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغوط الدافعة لظهور الأزمة.

خامساً : إستراتيجية دفع الأزمة التربوية للأمام :

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة لتظهر خلافاتهم بسرعة نظراً لعدم توفر إستراتيجية كاملة لديهم، وتسرع بخلق الصراع بينهم.

(2) محمد عبدالغني حسن هلال : مهارات إدارة الأزمات التربوية : الأزمة الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2007م، ص ص 67-72.

سادسًا: إستراتيجية تغيير المسار: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات التربوية الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها. وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة التربوية.

مواجهة الأزمات في التعليم:

- يتوقف النجاح في مواجهة الأزمات التعليمية والقضاء عليها على ما يلي:
- أن تكون هذه المواجهة شاملة بحيث تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية، وأن هناك منظومات فرعية له بينها اعتماد وتأثير وتبادل واستخدام أساليب بينها اتساق وتناغم لما بين هذه الأزمات من أسباب مشتركة.
- أن تكون المواجهة قائمة وفقا لبرنامج علمي للأولويات.
- المرونة: وتعني التخطيط والإعداد لمواجهة المواقف في ضوء كافة الاحتمالات والإمكانات المتاحة.
- الدقة: وتعني التصور الدقيق لموقف الأزمة أو الكارثة واحتمالاتها.
- أن تكون كذلك قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.
- أن تكون خطة تطوير وتحسين العملية التعليمية متضمنة مشاركة العاملين الذين يعملون في الميدان الحقيقي للتعليم.
- يجب أن تكون المواجهة قائمة على إدارة المخرجات، وهي طريقة لتعظيم نواتج المدرسة من خلال تعظيم إسهامات أفرادها.
- تحديد الواجبات الخاصة والعامة للجهات والأجهزة المختلفة التي يمكنها أن تشارك في الوقاية.
- ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات بكليات التربية والمدارس.
- إنشاء بنك معلومات في مجال مجابهة وإدارة الأزمات وتحقيق سرعة ودقة نقل المعلومات.⁽¹⁾

عوامل النجاح في إدارة الأزمات :

تتبلور العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، ومن أهم هذه العوامل:⁽¹⁾

(1) أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، مرجع سابق، ص ص 200-201

(1) زيد منير عبودي : إدارة الأزمات، عمان، دار كنوز المعرفة، 2006م، ص 58-60.

❖ ادرك أهمية الوقت : ويعتبر عنصر الوقت احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فهو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطراً بالغاً على ادراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

❖ إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة.

❖ أجهزة اتصال متطورة وحديثة فقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وحشد طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، بالإضافة إلى كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

❖ وجود نظام إنذار مبكر وفعال للأزمات، يعمل على اكتشاف الأسباب والإشارات والنذر والأزمات في مراحل التكوين، قبل ميلها أو على الأقل قبل استفحالها وانفجارها المدمر.⁽²⁾

❖ وجود فرضيات وسيناريوهات يتم التدريب عليها باستمرار، تغطي طيف الأزمات المحتملة ودرجة احتمالها مبنية على أسس تستفيد من تجارب الماضي ومعطيات الواقع، لتستقرئ المستقبل وأزماته المحتملة.

وجود نظام تقويم ومراجعة مستمرة للأداء وللنظم وللإجراءات ولمدى كفاءة وفعالية واكتمال الموارد المتاحة والاحتياطات الوقائية، بهدف تصحيح وتعديل وتطوير ما يجب أن يصحح أو يعدل أو يطور، مع الاهتمام بتحديد المهام والواجبات الوقائية والتأكد من تكاملها.

❖ الإطار المفاهيمي لصنع القرار:-

يعتبر صنع القرار مشكلاً رئيساً لحياتنا، ومتخذ القرار يتطلب منهم اتخاذ قرارات فعالة لمواكبة التغيرات البيئية والحفاظ على الحياة الاجتماعية بالإضافة إلى أن أحداث

(2) سعد علي الشهراني : إدارة عمليات الأزمات الأمنية، مجلة الأمن والحياة، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، العدد 279، السنة الرابعة والعشرون، 2005م، ص 68

الحياة اليومية تؤثر في صنع واتخاذ القرارات، وبالتالي يتنوع الأفراد في طريقة اتخاذ القرار.

ماهية صنع القرار

من أهم أسباب النجاح في الحياة إجادة صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة، وكثير من الناس يعملون، ويجتهدون ثم في لحظة حاسمة من مراحل عملهم أو بحثهم يحتاجون لقرار صائب حاسم لكنهم بترددهم وعدم إقدامهم على اتخاذ ذلك القرار يضيعون عملهم أو جهدهم، وربما ضاعت منهم فرص لن تتكرر لهم مرة أخرى⁽¹⁾.

■ مفهوم القرار:

القرار في اللغة العربية كما تذكر المعاجم اللغوية: هو المستقر من الأرض، والقرار في أي مكان ما هو الاستقرار فيه، نقول قررت بالمكان بكسر الراء الأولى، أقر قراراً أيضاً بالفتح أقر (قراراً) و(قروراً) وقرر الشيء أي جعل منه (قراراً) وقر عنده الخبر حتى استقر.

ويتضح من هذا أن معنى لفظ (القرار) هو الاستقرار، أي بمعنى الاطمئنان والالتزان، ومن ثم يمكن أن يكون القرار بمعناه المتداول حالياً مشتقاً من هذا المعنى، الذي يدل على استقرار النفس وراحتها تجاه موقف ما، والقرار، الرأي يمضيه من يملك إمضاءه، وبدهي أن هذا لا يتم إلا بعد الاطمئنان إلى محتواه، والاستقرار على رأي تطمئن إليه النفس وترتاح⁽²⁾.

وفيفد تعبير قرار (Decision) : حكماً أو قضاء بشأن مشكلة ما، ويشير إلى تبني حل ما من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة، أما القرار الإداري: هو ذلك القرار الذي يتخذه شاغلو المراكز الإدارية على مختلف مستوياتهم وفي مختلف مجالات عملهم، وينصرف إلى تنفيذ وظائف الإدارة من قبل الغير على الغالب⁽³⁾.

كما تعددت مفاهيم القرار بتعدد الكتاب والمستفيدين ومدارسهم الفكرية فعلى سبيل المثال: يعرفه المعجم الوجيز⁽⁴⁾ تعريفاً لغوياً بأنه الرأي يمضيه من يملك إمضاءه.

(1) Schoemaker, A. F. : *The Relationship between Decision-Making Style and Negative Affect in College Students*. Master of Science, Drexel University, 2010.P.3.

(2) إبراهيم أنيس. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية (القاهرة: دار المعارف، د.ت) ص ص 29-30.

(3) شمس الدين عبد الله شمس الدين : مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، (سوريا:دمشق، 2005)، ص 5.

(4) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، (القاهرة : 1993 :)، ص 496.

■ مفهوم صناعة القرار.

- ينظر البعض إلى صناعة القرار على أنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن اتباعها.⁽¹⁾
- يعرف بيتر داركر (2) صناعة القرار بأنها حكمٌ صادرٌ، وهو اختيار ما بين عدة خيارات، أو اختيار بين الصواب أو الخطأ، والخطأ المحتمل، إلا أنه غالبًا ما يكون هو الاختيار بين عمليتين لم يثبت أن أحدهما أقرب للصواب من الآخر.
 - يرى ستيف وليم⁽³⁾ أن عملية صنع القرار مرادفة للعملية الإدارية برمتها، فهي تبدأ بنشاط استخباري يهدف إلى تحسين الحاجة للقرار ويتبع ذلك نشاط تصميمي للبدائل المتاحة، ثم نشاط يهدف للوصول إلى اختيار سليم من بين هذه البدائل.

❖ تصنيف القرارات التعليمية وأنواعها.

فيما يلي عرض لأهم تصنيفات القرارات التعليمية:-

1) تصنيف القرارات وفقًا لأهميتها :

وتنقسم القرارات في هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:

أ - القرارات الإستراتيجية :

تشمل القرارات الإستراتيجية المبادرة بتقديم منتج أو خدمة جديدة (أو إدخال نظام جديد للامتحانات)، فهي تتطلب معرفة قادة 'Leaders' Knowledge، ويتضح ذلك من خلال نظرية المصادر المعرفية للقادة التي تؤكد على أن توجيه القائد يكون مناسبًا أكثر أثناء صناعة القرار الاستراتيجي.

ب - القرارات التكتيكية .

هي تلك القرارات التي تتعامل مع طرق العمل أو التعيينات (تقديم طرق تدريس جديدة)، وتتطلب القرارات التكتيكية المعرفة الخاصة بمهارات ومعلومات إجرائية، وفي هذه الحالة تكون صناعة القرار التشاركي Participative Decision Making (PDM) أكثر فائدة في صناعة

(1) نبيل سعد خليل: "واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة: دراسة تحليلية"، مجلة التربية، المجلد الثالث، العدد الأول، يونيو، 2000، ص 16.

(2) بيتر داركر: الإدارة: المهام - المسؤوليات - التطبيقات، ترجمة اللواء محمد الكريم، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط، 2000)، ص 117.

(3) Steve, W. Williams , Making Better Business Decision ; **Understanding and Improving Critical Thinking and Problem Solving Skills** , NewDelhi: Sage Publications, Inc. , 2002 , PP.20-21.

القرارات التكتيكية⁽¹⁾

لذلك فهذا النوع من القرارات، سواء التكتيكية أو الإستراتيجية، يهتم بمستقبل المؤسسة التعليمية، كما أن هذه القرارات في غاية الأهمية ولها تأثير طويل المدى؛ لأن صناعتها لا تتم بالطريقة الروتينية⁽²⁾ المعتادة، كما أنها تتمتع بقدر كبير من المخاطرة وعدم التأكد وذلك بسبب معدل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.

ج- قرارات عملية أو روتينية .

تعرف بأنها أسلوب روتيني عادة يحتوي على بدائل قليلة، ويتطلب هذا النوع من القرارات تنفيذ الخطط والبرامج على أرض الواقع، ويضعها عادة القيادة على المستويات الدنيا في المؤسسة التعليمية، وتتميز هذه القرارات بضعف معدل المخاطرة أو عدم التأكد لذلك فهذه القرارات تتعامل مع الوسائل⁽³⁾؛ لذا فهي لا تحتاج التفكير، فغالبا ما تتعلق هذه القرارات بمشاكل العمل اليومي كمنح الإجازات للمدرسين أو توزيع الطلاب على الفصول⁽⁴⁾.

كما تصنف القرارات في المنظمة أو المؤسسة التعليمية إلى ثلاثة أقسام:⁽⁵⁾

- **القرارات الإستراتيجية.** وفيها تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.
- **القرارات الإدارية.** وفيها تتخذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الفعال والكفاء للموارد، ويتطلب اتخاذها تفاعلاً كبيراً مع أولئك الذين ينفذون المهام في المنظمة.
- **القرارات التشغيلية.** وفيها تتخذ القرارات التي تحدد كيفية تنفيذ المهام المطلوبة، وتتعلق بتحديد أي الوحدات في المنظمة ستنفذ تلك المهمة وإنشاء معايير الإنجاز واستخدام الموارد وبتقييم المخرجات.

وقد أضيف لاحقاً نوع آخر من القرارات وهي:

-
- (1) Abraham, Sagie. And Meni Koslowsky: **Participation and Empowerment in Organizations' ; Modeling Effectiveness and Applications** , London: Sage Publication , Ins , 2004, PP. 65-66.
- (2) Robert C. Appleby: **Modern Business Administration**, (Singapore: NP, 2000). PP.111
- (3) Cooke Steve and Nigel Sleek: **Making Management Decisions**, New York: Prentice Hall, 2006, PP. 22-23
- (4) Robert C. Appleby: **Modern Business Administration**, Op. cit, PP.112
- (5) Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2006

▪ **القرارات المعرفية.** وهي التي تتعلق بتقييم الأفكار الجديدة للسلع والخدمات، وتتعلق بطرق الوصول إلى معرفة جديدة وبطرق توزيع المعلومات عبر المنظمة.

❖ عناصر عملية صناعة واتخاذ القرار التعليمي.

هناك مجموعة من العناصر الأساسية يتطلب توفرها لصنع القرار التعليمي بصورة فعالة، كما أنها تسهم في تحديد الإطار العام لعملية صناعة القرار، وهذه العناصر هي:

1- صانعو القرار:

وهم الأفراد والمجموعات التي تقوم بالاختيار الفعلي بين البدائل، وقد صُنِفَ صانعو القرارات إلى أربعة أنماط تشمل المستقبل - المستتير - المستحوذ . المخطط التسويقي .

2- مشكلة القرار:

ويقصد هنا بمشكلة القرار وجود حالة أو صعوبة تستلزم صناعة القرار، وقد تكون المشكلة حقيقية أو اصطلاحية، يتطلب حلها إعمال الفكر أو بمعنى أشمل أي موقف يتطلب قرارًا من أجل تسيير العملية الإدارية تسييرًا منتظمًا ودوريًا.

3- بدائل القرار:

إن صناعة أي قرار تتطلب وجود عدد من البدائل المتاحة، بحيث يمكن لأي منها أن يسهم بدرجة ما في معالجة ذلك الموقف، وبالتالي فإن وجود أكثر من بديل يجعل عملية صناعة القرار فعالة ومفيدة؛ لأنها تسهم بدرجة ما في وضع حلول للمشكلة، وتترك أمام صانع القرار خيارات متعددة تساعد على اختيار البديل المناسب.⁽¹⁾

ويرى الباحث أن هذه العناصر هي عناصر صناعة القرار التعليمي نفسها، فصانع القرار في المؤسسات التعليمية قد يكون أحد المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة أو جماعة، كما أنه لابد من وجود حالة أو موقف أو مشكلة إدارية أو تعليمية تتطلب دراسة، ومن ثم بدائل يمكن الاختيار منها بما يتناسب والوضع الطارئ.

ويرى شاكر محمد فتحي عملية صنع القرار التعليمي تتكون من عناصر عدة لها تأثير متبادل فيما بينها، وهي تشكل بطبيعة الحال عملية الصنع، وهذه المكونات تضم⁽²⁾:

1- الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك.

2- تحليل وتقويم المدخلات المتعددة للقرار.

(1) هليفا دومنير، اتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة مصطفى دراسي، (القاهرة: دار المعارف، 2002م)، ص 4.

(2) شاكر محمد فتحي : إدارة المنظمات التعليمية- رؤية معاصرة للأصول العامة (القاهرة، دار المعارف، 2000)

- 3- توافر البدائل.
- 4- الاختيار والوقت.
- 5- الموارد البشرية والمادية المتوفرة للمنظمات التعليمية.
- 6- البيئة الداخلية للمنظمات التعليمية.
- 7- البيئة الخارجية للمنظمات التعليمية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها.

❖ أساليب صنع واتخاذ القرارات التعليمية.

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في عملية صنع القرار داخل الإدارات التعليمية والمدارس، ومن أبرز هذه الأساليب:

(أ) الأساليب التقليدية في صنع القرار: وتشمل:

- **أسلوب الخبرة:** يمر صانع القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب صانع القرار مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى صنع قرارات سليمة. ويمكنه الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية، ويستخدم أسلوب الخبرة في القرارات المتكررة والبسيطة⁽¹⁾.

- **أسلوب التفويض:** هو تلك العملية التنظيمية التي تنتقل بموجبها السلطة من الرئيس إلى مرؤوسيه داخل المدرسة، ويتفق علماء الإدارة على أن التفويض يتضمن ثلاث خطوات رئيسية، هي: تحديد المسؤولية، وتفويض السلطة، والمساءلة. ويعتبر أسلوب تفويض السلطة من أكثر أساليب صنع القرار شيوعاً لما له من مزايا عديدة تتمثل في تخفيف أعباء ومسئوليات المديرين، وتفرغهم لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بأشرافهم أو متابعتهم، وإشباع رغبات العاملين وميولهم، وإتاحة الفرص القيادية لهم، ومعرفة الأسلوب الذي يمكن توجيه العاملين به لتنفيذ القرارات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف العامة⁽²⁾.

أسلوب الاستشارة: ويعتمد هذا الأسلوب على استعانة المدير بآراء بعض معاونيه ومشورتهم للتوصل إلى القرار الأنسب، ويساعد هذا الأسلوب في رفع الروح المعنوية لدى معظم العاملين

(1) Davis K: " Human Behavior at Work", Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill, 2001, P.221.

(2) Kinaki A.& Kreitner A: Organizational Behavior Key Concepts Skills Best Practices, McGraw Hill, New York, 2003, P.332.

المشاركين في صنع وتنفيذ القرار، مما يؤدي إلى فعاليته ونجاحه، ولقد ظهر اتجاه متزايد لاستخدام أسلوب المشاورة والحوار والاحترام المتبادل في صناعة القرارات، متشياً مع ارتفاع الوعي الوظيفي، وتحسن المستويات التعليمية بالمدارس⁽¹⁾.

ب) الأساليب الحديثة في عملية صنع القرار:

نتيجة التقدم المذهل في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحاسب الآلي والبرامج المتصلة بها، فقد ظهرت الحاجة للجوء إلى تلك الأساليب في معالجة البيانات الرقمية وصنع قرارات فعالة بشأنها نظراً لسهولة التعرف على المشكلة وتحديدتها بصورة كمية، وأيضاً سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة والتعبير عنها بصورة كمية، ومن أبرز هذه الأساليب:

- **أسلوب السيناريو:** يعتبر السيناريو من الأساليب الهامة في صنع القرار، حيث يساهم في توفير العديد من البدائل والممارسات في عملية صنع القرار، كما يساهم في تحقيق عدد من النتائج والفوائد الإيجابية على روح العمل داخل المدرسة. وهي عملية تهدف إلى تصميم سيناريوهات يمكن استغلالها في تقييم البدائل واتخاذ أفضل بديل لعملية صنع القرار، ومن خلال تلك العملية يتم قياس وتقييم القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على الوضع المستقبلي للمدرسة، والذي تحدده السيناريوهات التي يتم تصميمها. بمعنى أن تلك العملية تهدف إلى وضع تصور افتراضي للحقائق، والعمل في مجال الإدارة التعليمية واتخاذ القرارات في المستقبل في صورة سيناريوهات ومحاولة استخدام تلك السيناريوهات في ضبط وتحريك عملية صنع القرار⁽²⁾. وتسهم تلك العملية في زيادة قدرة المدرسة على مواجهة الأحداث التي يمكن أن تقاها في المستقبل.

- **أسلوب فريق العمل:** يعد أسلوب فرق العمل من أهم الأساليب التي تهئ مناخ عمل أكثر إيجابية للعاملين بالمدرسة بين بعضهم البعض وبين العاملين وإدارة المدرسة. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية صنع القرار داخل فرق العمل من أهمها الخبرة، الثقة المتبادلة بين الأعضاء، والمجهود الذي يبذله أعضاء الفريق، التفاعلات الرسمية التي يتم من

(1) عبد الرحمن توفيق: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، 2001) ص 95.

(2) Mc Burney P.& Parsons S.: Ensemble Theory Arguing Across and Within Scenarios, A paper Presented at the An Conference at the University of Strathclyde Graduate School of Business in Glasgow, Uk Probing the Future Developing Organizational Foresight in the Knowledge Economy, 2002, P.6.

خلالها تبادل المعلومات، والتفاعلات غير الرسمية مثل المناقشات والحوار الذي يتم بين الأعضاء خارج الاجتماعات الرسمية للفريق⁽¹⁾.

- **أسلوب نظرية شجرة القرار:** يعتبر أسلوب نظرية شجرة القرار واحدًا من الأساليب العلمية التي تمكن صانع القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، ويعد أسلوب نظرية شجرة القرار أداة أو نموذجًا بيانيًا يستخدم لتوضيح العلاقة بين القرارات وعوامل الاحتمال، وتستخدم عادة في القرارات المالية للمدرسة من حيث اختيار وتفضيل مشروع دون غيره. يستخدم هذا الأسلوب في صورة شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المتاحة لحل المشكلة، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة. ومن مميزات هذا الأسلوب أنه ينظر إلى النتائج المباشرة وغير المباشرة وردود الفعل بعين الاعتبار مع تأثير كل منها على الآخر بأسلوب علمي مقنع يستند على حقائق ثابتة تمكن صانع القرار من رؤية النتائج المتوقعة لكل منها بوضوح⁽²⁾.

- **طريقة العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على عرض مشكلة بصورة مفاجئة، ويشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة في الإدارة الحديثة، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكاريه متعلقة بمشكلة ما. وتتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فردًا، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة⁽³⁾.

ويعتمد أسلوب العصف الذهني في صناعة القرار على ثلاث قواعد هي:

- التركيز على كمية الأفكار أكثر من جودتها.
- يتم توجيه الأعضاء لتقديم أفكارهم دون حدود أو قيود.
- إرجاء الأحكام فلا ينبغي النقد أثناء المرحلة الأولى لتوليد الأفكار.

(1) Flowers N.: The Impact of Teaming: Five Research –Based Outcomes of Teaming, Middle School Journal, 2000, London, Vol.31, No.2, p.64.

(2) Mann L.: "Flinders Decision – Making Questionnaire I and II", Unpublished Questionnaires, School of Social Sciences, Flinders University of South Australia, 2008, p82.

(3) Owens R.: Organizational Behavior, Adaptive Leadership and School Reform, 8th Ed, Prentice Hall, Boston, 2004, p.241.

ويؤدي صنع واتخاذ القرار باستخدام أسلوب العصف الذهني إلى إنتاج قرارات ذات نوعية جيدة تحظى بقبول جميع الأطراف والتزامهم بتنفيذها، وإيجاد الحل المناسب بطريقة مبتكرة ذات جودة عالية.⁽¹⁾

من هنا يتضح أن عملية صنع القرار حصيلة جهد جماعي مشترك، يتعاون فيه المدير مع المرؤوسين، مما يتطلب جمع المعلومات والبيانات، وتحليلها، وتقديم الآراء والأفكار الممكنة، وتحقيق الاتصالات الفردية والجماعية لضمان نجاح خط سير القرار.

وهكذا تتنوع الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية صنع القرارات المدرسية، ويتوقف استخدام أي من هذه الأساليب - سواء التقليدي، أو الحديث سواء كان كمياً أو كيفياً على طبيعة المشكلة أو موضوع القرار، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب لحل المشكلة.

كما يرى البعض أن الأساليب أخرى لصنع واتخاذ القرار تتمثل فيما يلي يلي⁽²⁾:

أ- **أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد** : يتضمن ذلك الأسلوب تجميع الحكام التي يتخذها الخبراء ممن يستجيبون بشكل مستقل على الاستبيانات، ولذلك يتم تلخيص النتائج وتعود إلى المشاركين من أجل إضافة الملاحظات، وبالتالي يقوم جميع المشاركين بالتصويت بشكل مستقل على الحلول أو القرارات المتعددة، وعلى الرغم من أن أسلوب دلفي يبدو أنه يطور من عملية صنع القرارات، إلا أن العقبة الأساسية هي أنه لا يتضمن أي تفاعل بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تقليل من قبول قرار الفريق والالتزام به.

ب- **أسلوب بيرت** : يتم من خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومسارات محددة توزع على فريق المهام الأزمومية، توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المتعين القيام به، وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة، ويعتبر أسلوب بيرت أحد الأساليب التي تستخدم في عمليات التخطيط والرقابة، بحيث تتمكن الإدارة من خلاله تقليل الحد الأدنى من التوقعات والتأخير، ويتم التعامل بهذا الأسلوب في ظروف عدم التأكد.

(1) محمد بن عبد الله البرعى، محمد بن إبراهيم التو جري: **الأسلوب القويم في صنع القرار السليم**، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2004) ص 28.

(2) Richard W. Sears, et al : **Consultation Skills for Mental Health Professionals John Wiley & Sons, INC, Canada, 2006, P.246.**

ج- أسلوب نظرية المباريات : يتضمن نموذجاً رياضياً كمياً يرتبط بالصراع الأزموبي الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكسب المعركة، ويتم هذا الأسلوب من خلال معرفة المتغيرات المتوقعة الحدوث مع تصاعد الأزمة وتحديد الأطراف الذين يسعون للقضاء على الأزمة، وكذلك تحديد الأطراف الذين يعملون على تصاعد الأزمة، ويتعلق هذا الأسلوب بصنع القرارات في مواقف وظروف المنافسة.

❖ الملامح الرئيسية للتعليم واتخاذ القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

بعد دمج التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي في وزارة واحدة وهي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية التي أصبحت تهدف إلى إعداد جيل مؤمن قوي متزن عامل نافع لنفسه ووطنه وأُمته الإسلامية. والحقيقة أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تسير بالتربية والتعليم وفق هذه الأسس ، وتتخذها مرجعاً دائماً لها.

الأسس التي يقوم عليها التعليم⁽¹⁾ :

- (1) الإيمان بالله رباً ، وبالإسلام ديناً ، وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبياً ورسولاً .
- (2) التصور الإسلامي الكامل للكون والإنسان والحياة ، وأن الوجود كله خاضع لما سنه الله تعالى ؛ ليقوم كل مخلوق بوظيفته دون خلل أو اضطراب.
- (3) الحياة الدنيا مرحلة إنتاج وعمل، يستثمر فيها المسلم طاقاته عن إيمان وهدى للحياة الأبدية الخالدة في الدار الآخرة ، فالיום عمل ولا حساب ، وغداً حساب ولا عمل.
- (4) الرسالة المحمدية هي المنهج الأقوم للحياة الفاضلة، التي تحقق السعادة لبني الإنسان ، وتنقذ البشرية مما تردت فيه من فساد وشقاء .
- (5) المثل العليا التي جاء بها الإسلام لقيام حضارة إنسانية رشيدة بناءة تهتدي برسالة محمد صلى الله عليه وسلم لتحقيق العزة في الدنيا ، والسعادة في الدار الآخرة.
- (6) الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم ، وأناط بها القيام بأمانة الله في الأرض، قال تعالى : [ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً] .
- (7) فرص النمو مهياة أمام الطالب للمساهمة في تنمية المجتمع الذي يعيش فيه، ومن ثم الإفادة من هذه التنمية التي شارك فيها.

(1) وزارة المعارف: سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، 1390هـ، ص 8.

- (8) تقرير حق الفتاة في التعليم بما يلائم فطرتها ، ويعدّها لمهمتها في الحياة ، على أن يتم هذا بحشمة ووقار ، وفي ضوء شريعة الإسلام؛ فإن النساء شقائق الرجال.
- (9) طلب العلم فرض على كل فرد بحكم الإسلام ، ونشره وتيسيره في المراحل المختلفة واجب على الدولة بقدر وسعها وإمكاناتها .
- (10) العلوم الدينية أساسية في جميع سنوات التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بفروعه، والثقافة الإسلامية مادة أساسية في جميع سنوات التعليم العالي.
- (11) توجيه العلوم بمختلف أنواعها وموادها - منهجاً وتأليفاً وتدريباً - وجهة إسلامية في معالجة قضاياها والحكم على نظرياتها وطرق استثمارها ، حتى تكون منبثقة من الإسلام، متناسقة مع التفكير الإسلامي السديد.
- (12) الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام ، للنهوض بالأمة ورفع مستوى حياتها ، فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها ، فهو أولى الناس بها.
- (13) التناسق المنسجم مع العلم والمنهجية التطبيقية (التقنية) باعتبارهما من أهم وسائل التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية ؛ لرفع مستوى أمتنا وبلادنا ، والقيام بدورنا في التقدم الثقافي العالمي.
- (14) ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة.
- (15) التفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في ميادين العلوم والثقافة والآداب ، بتتبّعها والمشاركة فيها، وتوجيهها بما يعود على المجتمع والإنسانية بالخير والتقدم.
- أولاً: الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية (1):**
- (1) تنمية روح الولاء لشريعة الإسلام ، وذلك بالبراءة من كل نظام أو مبدأ يخالف هذه الشريعة واستقامة الأعمال والتصرفات وفق أحكامها العامة الشاملة.
- (2) تزويد الفرد بالأفكار والمشاعر والقدرات اللازمة لحمل رسالة الإسلام .
- (3) تحقيق الخلق القرآني في المسلم ، والتأكيد على الضوابط الخلقية لاستعمال المعرفة «إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق» .

(1)وزارة المعارف: سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية المرجع السابق،ص10.

- (4) تربية المواطن المؤمن ليكون لبنة صالحة في بناء أُمته ، ويشعر بمسؤوليته لخدمة بلاده والدفاع عنها .
- (5) تزويد الطالب بالقدر المناسب من المعلومات الثقافية ، والخبرات المختلفة التي تجعل منه عضواً عاملاً في المجتمع .
- (6) تنمية إحساس الطلاب بمشكلات المجتمع الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ، وإعدادهم للإسهام في حلها .
- (7) تأكيد كرامة الفرد وتوفير الفرص المناسبة لتنمية قدراته ؛ حتى يستطيع المساهمة في نهضة الأمة .
- (8) دراسة ما في هذا الكون الفسيح من عظيم الخلق، وعجيب الصنع، واكتشاف ما ينطوي عليه من أسرار قدرة الخالق للاستفادة منها وتسخيرها لرفع كيان الإسلام وإعزاز أُمته.
- (9) بيان الانسجام التام بين العلم والدين في شريعة الإسلام، فإن الإسلام دين ودنيا، والفكر الإسلامي يفي بمطالب الحياة البشرية في أرقى صورها في كل عصر .
- (10) تكوين الفكر الإسلامي المنهجي لدى الأفراد ، ليصدروا عن تصور إسلامي موحد فيما يتعلق بالكون والإنسان والحياة ، وما يتفرع عنها من تفاصيل.
- (11) تشجيع وتنمية روح البحث والتفكير العلميين ، وتقوية القدرة على المشاهدة والتأمل ، وتبصير الطلاب بآيات الله في الكون وما فيه ، وإدراك حكمة الله في خلقه ، لتمكين الفرد من الاضطلاع بدوره الفعال في بناء الحياة الاجتماعية وتوجيهها توجيهاً سليماً .
- (12) الاهتمام بالإنجازات العالمية في ميادين العلوم والآداب والفنون المباحة ، وإظهار أن تقدم العلوم ثمرة لجهود الإنسانية عامة ، وإبراز ما أسهم به أعلام الإسلام في هذا المجال، وتعريف الناشئة برجال الفكر الإسلامي ، وتبيان نواحي الابتكار في آرائهم وأعمالهم في مختلف الميادين العلمية والعملية .
- (13) تنمية الفكر الرياضي والمهارات الحاسوبية ، والتدريب على استعمال لغة الأرقام والإفادة منها في المجالين العلمي والعملية.
- (14) تنمية مهارات القراءة ، وعادة المطالعة سعياً وراء زيادة المعارف.
- (15) اكتساب القدرة على التعبير الصحيح في التخاطب والتحدث والكتابة بلغة سليمة وتفكير منظم .

- (16) تنمية القدرة اللغوية بشتى الوسائل التي تغذي اللغة العربية ، وتساعد على تذوقها وإدراك نواحي الجمال فيها أسلوباً وفكرة .
- (17) تدريس التاريخ دراسة منهجية مع استخلاص العبرة منه ، وبيان وجهة نظر الإسلام فيما يتعارض معه ، وإبراز المواقف الخالدة في تاريخ الإسلام وحضارة أمته، حتى تكون قدوة لأجيالنا المسلمة ، تولد لديها الثقة والإيجابية .
- (18) تبصير الطلاب بما لوطنهم من أمجاد إسلامية تليدة ، وحضارة عالمية إنسانية عريقة ، ومزايا جغرافية وطبيعية واقتصادية ، وبما لمكانته من أهمية بين أمم الدنيا.
- (19) فهم البيئة بأنواعها المختلفة ، وتوسيع آفاق الطلاب بالتعرف على مختلف أقطار العالم، وما يتميز به كل قطر من إنتاج وثروات طبيعية ، مع التأكيد على ثروات بلادنا ومواردها الخام ، ومركزها الجغرافي ، والاقتصادي ، ودورها السياسي القيادي في الحفاظ على الإسلام ، والقيام بواجب دعوته ، وإظهار مكانة العالم الإسلامي ، والعمل على ترابط أمته.
- (20) تزويد الطلاب بلغة أخرى من اللغات الحية على الأقل، بجانب لغتهم الأصلية، للتزود من العلوم والمعارف والفنون والابتكارات النافعة ، والعمل على نقل علومنا ومعارفنا إلى المجتمعات الأخرى إسهاماً في نشر الإسلام وخدمة الإنسانية .
- (21) تعويد الطلاب العادات الصحية السليمة ، ونشر الوعي الصحي .
- (22) إكساب الطلاب المهارات الحركية التي تستند إلى القواعد الرياضية لبناء الجسم السليم، حتى يؤدي الفرد واجباته في خدمة دينه ومجتمعه بقوة وثبات .
- (23) مسايرة خصائص مراحل النمو النفسي للناشئين في كل مرحلة، ومساعدة الفرد على النمو السوي : روحياً، وعقلياً ، وعاطفياً ، واجتماعياً ، والتأكيد على الناحية الروحية الإسلامية، بحيث تكون هي الموجه الأول للسلوك الخاص والعام للفرد والمجتمع.
- (24) التعرف على الفروق الفردية بين الطلاب توطئة لحسن توجيههم ، ومساعدتهم على النمو وفق قدراتهم واستعداداتهم وميولهم .
- (25) العناية بالمتأخرين دراسياً ، والعمل على إزالة ما يمكن إزالته من أسباب هذا التأخر، ووضع برامج خاصة دائمة ومؤقتة وفق حاجاتهم .
- (26) التربية الخاصة والعناية بالطلاب المعوقين جسمياً أو عقلياً ، عملاً بهدي الإسلام الذي يجعل التعليم حقاً مشاعاً بين جميع أبناء الأمة .

(27) الاهتمام باكتشاف الموهوبين ورعايتهم ، وإتاحة الإمكانيات والفرص المختلفة لنمو مواهبهم في إطار البرامج العامة، وبوضع برامج خاصة .

(28) تدريب الطاقة البشرية اللازمة ، وتنويع التعليم مع الاهتمام الخاص بالتعليم المهني.

(29) غرس حب العمل في نفوس الطلاب، والإشادة به في سائر صورة، والحض على إتقانه والإبداع فيه، والتأكيد على مدى أثره في بناء كيان الأمة، ويستعان على ذلك بما يلي:

أ- تكوين المهارات العلمية والعناية بالنواحي التطبيقية في المدرسة ، بحيث يتيح للطلاب الفرصة لقيام بالأعمال الفنية اليدوية ، والإسهام في الإنتاج ، وإجراء التجارب في المخابر والورش والحقول.

ب- دراسة الأسس العلمية التي تقوم عليها الأعمال المختلفة ، حتى يرتفع المستوى الآلي للإنتاج إلى مستوى النهوض والابتكار .

مما سبق يتضح أن هذه الأهداف تمثل سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية والتي بُنيت على الشريعة الإسلامية ، فجاءت متفقة مع القرآن الكريم ومع هدي المصطفى ع، وهي أيضاً تمثل سياسة الدولة في التعليم وهو عبارة عن الخط الذي رسمته لأبنائها الطلاب في كافة المراحل الدراسية ، والذي يشتمل على جرعات إيمانية وغرس سلوكيات حميدة ، ويشتمل أيضاً على إعطاء الطلاب جرعات ثقافية شاملة للمعرفة والمهارات، وهذه الأهداف عبارة عن قاعدة متينة تؤدي إلى أن تكون مخرجات التعليم مواطنين صالحين نافعين لأنفسهم ولموطنهم ومحصلين ضد كثيراً من أمراض العصر الفكرية.

ويمكن القول إن هذه الأهداف أهداف قوية مستمدة من سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، وهي أهداف يمكن تحقيقها ، وهي قابلة للتطبيق وذات قيمة نوعية عالية ، ولكنها لم تحدد بشكل وثيقة رسمية إلا في عام 1390هـ أي لم يمض عليها زمن طويل ؛ لذا أرى أنها لم تتحقق بالكامل حتى الآن ، وهي بالتالي لم تحقق رضا المسؤولين ، وأتوقع بعد مرور بعض الوقت أنها سوف تتحقق بالكامل وتؤتي ثمارها ، والحقيقة أن تحديد أهداف عامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم.

أهداف التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية :

حددت وثيقة سياسة التعليم في المملكة أهداف التعليم العالي وفق ما يلي⁽²⁾:

-تنمية عقيدة الولاء لله سبحانه وتعالى ، وتزويد الطالب بالثقافة الإسلامية.

(2)وزارة التعليم العالي: التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مقدم إلى المؤتمر

الإسلامي الأول لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي ، الرياض، الفترة من 15-18 أكتوبر ، 2000 ، ص 4.

-إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً في ضوء العقيدة ومبادئ الإسلام .
-الإرتقاء بجميع مجالات الفكر والإنتاج العلمي من آداب وعلوم ، ومتابعة التقدم العلمي الملائم
لمتطلبات الحياة واتجاهاتها التقنية .

-ترجمة العلوم وفنون المعرفة النافعة إلى لغة القرآن الكريم .

-تكوين الكفاءات العلمية العالية في مجالات البحث العلمي لمختلف التخصصات العلمية.

كما تنص أهداف الجامعات⁽³⁾ على خدمة البيئة والمجتمع ، حيث تتوفر بكل جامعة معاهد ومراكز بحوث علمية تعمل على نشر الوعي الثقافي والتقدم العلمي من خلال إعداد الدراسات والبحوث والاستشارات . وبناء عليه فإنه يلاحظ أن الأهداف عامة ، إلا أن ذلك لا يمنع من أن يكون لكل جامعة من الجامعات أهدافاً خاصة تتميز بها عن غيرها من الجامعات الأخرى ، وتنتمشى مع الأهداف العامة للتعليم العالي .

ونظراً لحدثة الجامعات في المناطق الأخرى خلال الخمس سنوات الأخيرة للعام الهجري يتم تناول الجامعات السبع الأساسية وهي : جامعة الملك سعود ، والجامعة الإسلامية ، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، وجامعة الملك عبدالعزيز ، وجامعة الإمام محمد بن سعود ، وجامعة الملك فيصل ، وجامعة أم القرى ، بحيث يتم عرض بدايات التعليم الجامعي وإنشاء الكليات ، وإعطاء فكرة موجزة عن كل جامعة

❖ السلطات المسئولة عن صنع القرار واتخاذ القرار التعليمي وتنفيذه.

تتنوع السلطات المخولة أو المسئولة عن صنع القرار واتخاذ القرار التعليمي وتنفيذه فيما يلي:

1) الملك:

ويمثل رأس الهرم العام في الدولة وهو بذلك يمثل السلطة العليا والمرجع الأعلى في كافة الشؤون الأساسية تنظيمية (تشريعية) أو سياسية أو عسكرية أو إدارية، ويتعمق هذا الدور عملياً من خلال توليه منصب رئيس مجلس الوزراء حيث يصبح أكثر قرباً بل على اتصال مباشر بالأوضاع والمشاكل المختلفة، ويكون له القول الفصل في معظم القرارات والسياسات التي يصدرها المجلس.

فقد نص نظام مجلس الوزراء الصادر برقم أ/13 في 1414/3/3هـ على ما يأتي:

"الملك رئيس مجلس الوزراء، هو الذي يوجه السياسة العامة للدولة، ويكفل التوجيه والتنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة الحكومية، ويضمن الانسجام والاستمرار والوحدة في أعمال مجلس

(3) سليمان جبر : الجامعة وخدمة المجتمع ، دراسة لدور كلية التربية ، جامعة الملك سعود في خدمة المجتمع ،

التربية المعاصرة ، 1993 ، ص 116 .

الوزراء، وله الإشراف على مجلس الوزراء والوزارات والأجهزة الحكومية، وهو الذي يراقب تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات".⁽¹⁾

(2) مجلس الوزراء:

يعتبر مجلس الوزراء المرجع الأساسي المنوط به صنع القرارات واتخاذها، من خلال لجانته المتعددة وما يرفع إليه من القطاعات المختصة.

كما ورد في المادة (24) من نظام مجلس الوزراء ما نصه " للمجلس باعتباره السلطة التنفيذية المباشرة الهيمنة التامة على شؤون التنفيذ والإدارة ويدخل في اختصاصاته الأمور الآتية:

- مراقبة تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات.
- إحداث وترتيب المصالح العامة... الخ.

من هنا فإن لمجلس الوزراء بحكم سلطته العليا نقض بعض القرارات التي تتخذها الوزارات حتى ولو بعد صدورها، ومن ذلك ما حصل حينما أصدر وزير المعارف قراره رقم 1/5228 وتاريخ 1422/11/23 هـ الموافق 2001م، بإدخال مادة اللغة الإنجليزية للصفوف العليا من المرحلة الابتدائية⁽²⁾، وبدأت الوزارة بالتنفيذ الفعلي واستقدمت المعلمين من خارج المملكة، بل وصل الحد إلى تأليف المقررات الدراسية وتمت طباعتها التجريبية، ومع ذلك أصدر مجلس الوزراء قرارا ينقض القرار المشار إليه في اجتماعه المنعقد في 1423/6/10 هـ وجاء فيه ما نصه " إخضاع موضوع تدريس اللغة الإنجليزية في المرحلة العليا من المرحلة الابتدائية لمزيد من الدراسة المتأنية والمتعمقة من قبل اللجنة العليا لسياسة التعليم".

ومن موقع صلاحية مجلس الوزراء الرقابية، فإن من اختصاصاته إنشاء لجان تتحرى عن سير أعمال الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، أو عن قضية معينة وترفع هذه اللجان نتائج تحرياتهما إلى المجلس في الوقت الذي يحدده لها المجلس (المادة 24).⁽³⁾

كما أن المجلس يتخذ جميع القرارات الخاصة بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل في وزارة التربية والتعليم، فقد أصدر عدة أنظمة ولوائح تخص التعليم بقرار من مجلس الوزراء في جلساته الاعتيادية مثل نظام تعليم الكبار الصادر بالمرسوم الملكي رقم 23/م وتاريخ 1392/6/9 هـ ونظام المدارس الأهلية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم 1006 وتاريخ 1395/8/13 هـ، ولائحة تقويم الطالب بقرار مجلس الوزراء رقم 836/م وتاريخ 1419/8/6 هـ، ولائحة المدارس الأجنبية بقرار

⁽¹⁾ نظام مجلس الوزراء: الصادر بالمرسوم الملكي رقم (أ/13) في 1414/3/3 هـ.

⁽²⁾ وزارة المعارف: قرار وزاري رقم 1/5228 في 1422/11/23 هـ 2001م.

⁽³⁾ نظام مجلس الوزراء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (أ/13) في 1413/3/3 هـ.

مجلس الوزراء رقم 26 في 1418/2/4هـ ولائحة البحوث والدراسات التربوية والتعليمية في مراحل التعليم العام بقرار مجلس الوزراء رقم 63 وتاريخ 1417/5/11هـ، وغيرها كثير من اللوائح والأنظمة، إلا أن هذه اللوائح والأنظمة تمر بمراحل متعددة من الصناعة، فبعضها يتم صناعتها الأولية في الوزارة، ثم يدرس في مجلس الشورى الذى يحيله بعد دراسته إلى مجلس الوزراء لإصدار القرار، وقد يحال إلى اللجنة العامة بالمجلس أو لجنة الخبراء لاستكمال الدراسة ولكن القرار يتخذ في نهاية المطاف في مجلس الوزراء.

ويصدر المجلس سنوياً - تقريباً - قراراً بتحديد موعد بدء الدراسة، وبدء الاختبارات الفصلية، والإجازات، بعد صناعة القرار من قبل اللجنة العليا لسياسة التعليم، بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم.⁽¹⁾

3) مجلس الشورى:

تم تشكيل هذا المجلس بشكل رسمياً برئاسة ما كان يسمى النائب العام في الحكومة في ذلك الوقت، ومن ثمانية أعضاء، أربعة منهم يعينون من الدولة والآخرين ينتخبون، وذلك في عام 1346هـ ومدة العضوية فيه سنتان، وجاء في المادة السادسة من النظام تحديد لاختصاصات هذا المجلس منها صنع وإصدار القرارات واستخدام الأجانب.

" وبهذا تكون اختصاصات مجلس الشورى كما ورد في المادة (15) من نظام مجلس الشورى إبداء الرأي في السياسات العامة للدولة التي تحال إليه من رئيس مجلس الوزراء وله على وجه الخصوص ما يلي:

- مناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإبداء الرأي نحوها.
- دراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات، واقتراح ما يراه بشأنها.
- تفسير الأنظمة، ومناقشة التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، واقتراح ما يراه حيالها⁽²⁾.

(1) المملكة العربية السعودية: رئاسة مجلس الوزراء، مضبطة مجلس الوزراء بشأن نص القرار الذي يظهر مسار عملية صنع القرار التربوي ولائحة البحوث والدراسات التربوية والتعليمية في مراحل التعليم العام، 127 وتاريخ 1417/3/28هـ

(2) مجلس الشورى: بالمرسوم الملكي الصادر برقم (91/أ) في 1412/8/27هـ المادة (15).

وتقوم وزارة التربية والتعليم سنوياً بإعداد تقرير عام عن إنجازاتها وأعمالها كغيرها من قطاعات الدولة يعرض ويناقش في مجلس الشورى في جلسة يحضرها وزير التربية والتعليم ومعاونيه، ويتم المصادقة على التقرير أو إعادته لتعديل أو توضيح ما يراه المجلس.

(4) اللجنة العليا لسياسة التعليم:

ويقصد بالسياسة التعليمية، تلك الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والتي تعتبر جزءاً من السياسة العامة للدولة التي عليها تسير، وقد صدرت وثيقة السياسة التعليمية في ثلاثمائة وست وثلاثين مادة، تشمل الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم، وغاياته وأهدافه العامة، وأهداف مراحل التعليم المختلفة، والخطط والمناهج والوسائل التربوية، والتنظيم الإداري، وتمويل التعليم والجهات المسؤولة عنه وصدرت هذه الوثيقة بقرار مجلس الوزراء رقم 779 في 1389/9/17هـ.⁽¹⁾

وأهم اختصاصاتها ما يلي:

يعهد إلى هذه اللجنة أمر وضع سياسة شاملة للتعليم في المملكة بصفة عامة بعد دراستها وإعداد مشروع متكامل لذلك.

- يعرض على اللجنة اجتماعاتها كلما وجدت موضوعات للبحث.
- يعرض على اللجنة سائر الشؤون التعليمية بنظام التعليم والخطط الدراسية والمناهج وشؤون التقويم والاختبارات وغيرها ويمكن تفصيل اختصاصات اللجنة بما يأتي:⁽²⁾
- رسم السياسات التعليمية العامة للدولة بمختلف جهاتها ومؤسساتها.
- إقرار الخطط التعليمية وأنظمتها العامة.
- إقرار مشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والصغيرة في ضوء احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بهدف توفير الخدمات التعليمية الأساسية.
- توزيع الخدمات التعليمية على جميع أنحاء المملكة في ضوء سياسة الدولة وخططها لتعميم التعليم على جميع المواطنين.
- التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة والقطاعات التعليمية المتنوعة للحصول على أكبر عائد من التعليم لأبناء المملكة.
- إقرار وضع سياسة محو الأمية وتعليم الكبار المقترحة من قبل المؤسسات التربوية في المملكة.

(¹) سليمان الحقييل: سياسية التعليم في المملكة العربية السعودية، أسسها وأهدافها (الرياض، مطابع الفرزدق، 2002م)، ص 10.

(²) سليمان الحقييل: سياسية التعليم في المملكة العربية السعودية، أسسها وأهدافها المرجع سابق، ص 12.

- اتخاذ القرارات التي توجه مسيرة التعليم في المملكة.
- إقرار لوائح الاختبارات المعدة من قبل المؤسسات التعليمية في المملكة، وتوضيح المادة (231) من سياسة التعليم، أن اللجنة العليا لسياسة التعليم تشرف على شؤون التعليم بكافة أنواعه ومراحله وسائر وسائل التنقيف والتوجيه في المملكة العربية السعودية وتعتمد نظم وأوجه اختصاصه ومسئوليته وطرق عمله.⁽¹⁾

(5) الوزير:

وبناء على قرار مجلس الوزراء رقم 231 في 1385/4/8هـ أمكن إسناد مهام وكالة الوزارة لوكيل الوزارة المساعد عند وجود وكيل مختص على أساس أن للوزير بصفته الرئيس الإداري الأعلى لوزارته اتخاذ هذا الإجراء واعتباره إجراء إدارياً داخلياً.⁽²⁾

وقد اتجهت وزارة التربية والتعليم أخيراً إلى توسيع دائرة المشاركة في صنع القرار واتخاذها داخل جهاز الوزارة، ولهذا فإنه تصدر سنوياً قرارات من وزير التربية والتعليم بتفويض جزء كبير من صلاحياته وسلطاته، إلى مسئولى الوزارة .

❖ خيرات بعض الدول فى ادارة الازمات:-

❖ خبرة مصر فى إدارة الأزمات .

أولاً: التعليم قبل الجامعى

السلم التعليمي في مصر؛ يشتمل السلم التعليمي في مصر على (12) اثنتي عشر عاماً دراسياً بالتعليم قبل الجامعي ، إضافة إلى التعليم الجامعي ، ورياض الأطفال ، و تعتبر مرحلة التعليم الأساسى مرحلة تعليمية مهمة في منظومة التعليم الرسمي في مصر وتأتي أهمية هذه المرحلة من أنها تعتبر بداية السلم التعليمي في نظام التعليم المصري.

❖ القرار الوزاري (205) بتاريخ 2001/9/23 :⁽³⁾ والخاص بتشكيل اللجنة

الرئيسية لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة، حيث نص على تشكيل اللجنة الرئيسية

لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة بوزارة التربية والتعليم والجهات التابعة لها:

⁽¹⁾ وزارة المعارف: وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، (الرياض، دار البيان، 1995)، ص45.

⁽²⁾ محمد الهوتسان وزميله: موسوعة النظم السعودية، (الرياض، دار موسوعة النظم السعودية، 1979م، ص31).

(3) وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (205) بتاريخ 2001/9/23 بشأن : تشكيل اللجنة الرئيسية لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة (الوزارة/المديرية).



شكل (1)

الهيكل التنظيمي للجنة الرئيسية لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم.

❖ القرار الوزاري (205) بتاريخ 2001/9/23 : ⁽¹⁾ والخاص بتشكيل اللجنة

الرئيسة لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة علي مستوي ديوان عام مديرية التربية والتعليم.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمجموعة إدارة الأزمات والأحداث الطارئة بديوان عام مديرية التربية والتعليم كما يلي :



شكل (2)

الهيكل التنظيمي لمجموعة إدارة الأزمات والأحداث الطارئة بديوان عام مديريات التربية والتعليم بالمحافظات

❖ أزمة الدروس الخصوصية :

تم تطبيق نظام المجموعات الدراسية للتقوية كبديل للدروس الخصوصية :

(1) راجع :

- وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري (205) بتاريخ 2001/9/23، بشأن: تشكيل لجنة رئيسة لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة (الوزارة / المديرية) ، (المادة الرابعة).

- وزارة التربية والتعليم (اللجنة الرئيسية لإدارة الأزمات والطوارئ ومواجهة الكوارث) : مرجع سابق ، ص ص

حيث أخذت وزارة التعليم تروج لمجموعات التقوية بالمدارس وأصدرت القرارات المنظمة لها ، كما أرسلت النشرات التي تحت المدارس علي اشراك أكبر عدد من التلاميذ فيها ، حتي أصبح طابور الصباح في المدارس منبراً وبقوفاً للدعاية لهذه المجموعات سواء كان ذلك بالترغيب أو التهديد غير المباشر. وأصبح مديرو المدارس يتباهون في عملهم أمام لجان المتابعة بإجمالي أعداد التلاميذ المشتركين في هذه المجموعات. (1)

❖ صدر القرار الوزاري رقم (592) بتاريخ 1998/11/17 بشأن حظر الدروس الخصوصية والذي ينص على كل هيئات الإشراف والتدريس في جميع مدارس مراحل التعليم قبل الجامعي - بما في ذلك مدارس التعليم الخاص أو العاملين بالمديريات والإدارات التعليمية وأجهزة الوزارة المختلفة. (2)

❖ القرار الوزاري رقم (624) بتاريخ 1998/12/10 الخاص بإغلاق مراكز التقوية الخارجية التي تعمل بدون ترخيص ، وينص على جميع مديريات التربية والتعليم التأكد من أن المدارس الخاصة والمراكز التي تقوم بتنظيم دروس التقوية لديها - مسبقاً - ترخيص لتنظيم دروس التقوية وأن الطلاب المنتظمين فيها هم طلاب مسموح لهم بالتقدم للامتحانات علي نظام المنازل فقط. (3)

❖ أزمات التعليم المتعلقة بالمناهج الدراسية ونظم الامتحانات .

- عقد مؤتمرات قومية لتطوير التعليم الأساسي ، والثانوي ، والفني ، وتمثل المناهج أحد أهم محاورها.
- إنشاء مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية :
- وذلك لإعداد المناهج والكتب المدرسية الجديدة بعد أن تمت المراجعة الكاملة للمناهج وأعدت الكتب الدراسية وأدلة المعلمين المناظرة لها. (4)
- التعامل مع أزمة "العنف في المدارس".

(1) ناجي شنودة نخلة : "مجموعات التقوية الدراسية" ، مجموعات التقوية كبديل للدروس الخصوصية ، دراسة ميدانية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، 1999 ، ص 28.

(2) وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (592) بتاريخ 1998/11/17 بشأن : حظر الدروس الخصوصية .

(3) وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (624) بتاريخ 1998/12/10 بشأن : دروس التقوية التي تنظمها المراكز الخاصة.

(4) وزارة التربية والتعليم : مبارك والتعليم ، المشروع القومي لتطوير التعليم ، قطاع الكتب ، 2002

صدور القرار الوزاري رقم (591) بتاريخ 1998/11/17 "لمنع العنف في المدارس" : يؤكد هذا القرار علي حظر إيذاء الطلاب بدنياً بالضرب علي الوجه أو بأية وسيلة في جميع مدارس مراحل التعليم قبل الجامعي بما فيها مدارس التعليم الخاص ، ويقتصر توجيه الطلاب ومتابعة أدائهم ونشاطهم علي استخدام الأساليب التربوية التي تكفل تكوين الطالب وإعداده وتزويده بالقدر المناسب من القيم ، ويعاقب بالفصل كل طالب يثبت اعتداؤه علي أحد من المعلمين أو هيئات الإشراف بجميع المدارس. (1)

❖ ثانياً: التعليم العالي والجامعي

وحدة محمد رشاد الحملاوي لبحوث الأزمات بكلية التجارة – جامعة عين شمس

تعريف بالوحدة:

تأسست الوحدة في عام 1995م، وهي ذات طابع خاص لا تهدف إلى الربح ومقرها الرئيسي كلية التجارة جامعة عين شمس، وهي الوحدة الأولى من نوعها في مصر والعالم العربي. في مجال الأزمات ولقد تم إنشاؤها استجابة للاحتياجات المصرية على وجه الخصوص والعربية بشكل عام التي لمسها المسؤولون بالوحدة.

الأهداف:

تهدف الوحدة إلى: (1)

- 1- إثراء البحث في مجال الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بإدارة الأزمات والوقاية منها.
- 2- تحسين خطط إدارة الأزمات والكوارث.
- 3- وترشيد قرارات الأجهزة المعنية في الحكومة والقطاع الخاص، والمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك بترجمة الأفكار والنظريات العلمية إلى الواقع وسد ما يكون بينهما من فجوات.
- 4- تقوم الوحدة بتنمية الرصيد المعرفي في مجال إدارة الأزمات والكوارث وذلك من خلال برامج التدريب والتعليم وتبادل الخبرات بين المشتغلين في مختلف القطاعات وذلك على المستوى المحلي والعالمي.

(1) وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (591) بتاريخ 1998/11/17 بشأن: منع العنف في المدارس.

1 - جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة الأستاذ الدكتور/ محمد رشاد الحملاوي لبحوث الأزمات، كتيب

الوحدة، 2005، ص1

5- تنمية العلاقات بين الوحدة وغيرها من الوحدات والمركز العاملة في نفس المجال سواء داخلياً أو خارجياً والحفاظ على تلك العلاقات.

6- الارتقاء بمهارات وضع الخطط وإستراتيجيات إدارة الأزمات.

مهام الوحدة:

من أبرز المهام التي تقوم بها الوحدة ما يلي: (2)

- 1- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المتنوعة في مجال إدارة الأزمات.
- 2- تصميم وتنفيذ برنامج الشهادات المهنية لإدارة الأزمات.
- 3- تنظيم وعقد ندوات ومؤتمرات في أحد الموضوعات المتعلقة بمجال إدارة الأزمات.
- 4- تصميم خطط لإدارة الأزمات والكوارث.
- 5- إصدار تقارير حول الأزمات والكوارث في مصر وكيف يمكن مواجهتها؟
- 6- تقديم استشارات واستفسارات للجهات الداخلية (داخل الجامعة) والخارجية (خارج الجامعة).
- 7- دراسة مفاهيم الأزمات وتطورها وإدارتها، والاهتمام بشكل خاص بالدراسات المقارنة للأزمات.
- 8- وضع تصورات لردود الأفعال في كل الأزمات الممكن مواجهتها.
- 9- الدراسة الدقيقة لبعض العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات.
- 10- دراسة الأزمات الموجودة في القطر المصري، واستنباط أسباب الوقاية وأساليب التعامل الملائمة لها.
- 11- تقديم المساعدة والمعونة للباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الأزمات.
- 12- تصميم وتنفيذ برامج التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بجامعة عين شمس.
- 13- تصميم سيناريوهات لإدارة الأزمات المحتمل وقوعها.

إدارة الوحدة.

- للوحدة مجلس إدارة برئاسة عميد كلية التجارة، جامعة عين شمس، وعضوية بعض الخبراء الباحثين بالكلية، حيث يقوم هذا المجلس بوضع سياسة عمل المركز والإشراف على تنفيذها.

- للوحدة مدير يعينه مجلس الإدارة ويعاونه مجموعة من الباحثين من داخل وخارج الكلية، كما تستعين الوحدة بخبراء من أساتذة الجامعات المصرية والأجنبية المشهود لهم بالكفاءة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، بالإضافة إلى العديد من الخبراء ذوي الخبرة العلمية المميزة مما يضاعف من فاعلية برامج عمل الوحدة.

أنشطة الوحدة.

1- التدريب:

التدريب من الأنشطة الهامة التي تحظى باهتمام كبير من وحدة بحوث الأزمات وذلك لتلبية حاجات الجامعة خاصة، والجهات المختلفة عامة فيما يتعلق بإعداد وتدريب الأفراد جيداً على أساليب التعامل مع الأزمات ووسائل الوقاية منها وتنقسم البرامج التدريبية للوحدة إلى: ⁽¹⁾

- البرامج المركزية مثل
 - ❖ دورة أساسية في إدارة الأزمات والكوارث.
 - ❖ دورة متقدمة في إدارة الأزمات والكوارث.
 - ❖ دور نظم المعلومات ودعم القرارات في إدارة الأزمات والكوارث.
 - ❖ إدارة المفاوضات في ظروف الأزمات.
 - ❖ تقييم مدى الاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث.
- البرامج التعاقدية: وهي برامج يتم الاتفاق عليها مع الجهة التي ترغب في الحصول على تلك البرامج في المكان والزمان الذي تحدده وطبقاً للمحتوى التدريبي الذي يرغبه.

2- المؤتمرات:

تنظم الوحدة مؤتمراً سنوياً في مجال إدارة الأزمات والكوارث الصناعية، التجارية ، التعليمية الخ، وتدعو في هذه المؤتمرات كبار الخبراء من داخل وخارج مصر .

3- ورش العمل:

للوحدة اهتمام كبير في إعداد وتنظيم ورش عمل تتناول موضوعات محددة ويعلن عن هذه الورش وأماكن انعقادها، ومن أبرز ورش العمل التي عقدتها الوحدة: ⁽¹⁾

1 - المرجع السابق: ص ص 1-2

1 - جامعة عين شمس - كلية التجارة، وحدة أ.د/ الحملاوى لبحوث الأزمات، خطة البرامج والورش التدريبية،

- كيف نتجح فى مواجهة أزمات الأمان الوظيفي والتعامل مع الصراعات؟
- كيف تواجه ضغوط العمل والمواقف الصعبة؟
- كيف تفكر بطريقة مبتكرة فى مواجهة الأزمات؟
- كيف تدير أزمة السيولة؟
- أساسيات إدارة الأزمات.
- إدارة الأزمات وضغوط العمل.
- كيف تصنع سيناريو مقترح لأزمة مستقبلية.
- الأساليب الفعالة لإدارة الأزمات والكوارث.

❖ خبرة إنجلترا فى إدارة الأزمات:

السلم التعليمي في إنجلترا: يتكون السلم التعليمي في إنجلترا من ثلاث مراحل هي :
التعليم الإلزامي في إنجلترا من سن خمس سنوات إلى سن ستة عشر عاما ، وتقع مسؤولية تنفيذ التعليم الإلزامي على الوالدين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إلحاق أبنائهم بتعليم إلزامي مناسب لقدراتهم واتجاهاتهم، وأي تربية خاصة يحتاجونها إذا كانوا من ذوي الاحتياجات الخاصة.

مرحلة ما قبل المدرسة : حيث تقوم بعض السلطات المحلية بتوفير هذا النوع من التعليم وهو عبارة عن فصول تعليمية ملحقه بالمدرسة الابتدائية للأطفال، دون الخامسة أو الثالثة إلى الخامس، والمدارس الحكومية التي توفر هذه الخدمة، تزود هذه الفصول بالهيئة التدريسية المتخصصة، والمربيات المتخصصات وليس لها مصروفات حيث يتم تمويلها من القطاع الحكومي، كما يتم توفير هذه الخدمة أيضاً من قبل مؤسسات المجتمع الخاصة⁽¹⁾.

مرحلة التعليم الابتدائي:

أ- التعليم الابتدائي "هو تعليم نظامي يتناسب مع متطلبات الطلاب الذين لم يصلوا لسن العاشرة وستة شهور". وتشمل مرحلة ما قبل المدرسة حيث تقدم بعض السلطات التعليمية المحلية تعليمًا لتلاميذ هذه المرحلة في صورة فصول تعليمية ملحقه بالمرحلة الابتدائية تستقبل أطفالاً دون

⁽¹⁾ عبد الغني عبود وآخرون: التربية المقارنة والألفية الثالثة الأيدلوجيات والتربية والنظام العالمي الجديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 350-354.

الخامسة كمرحلة تهيئة لهم ، قبل دخول المرحلة الابتدائية ولا تفرض مصروفات مدرسية للالتحاق لأبناء المدارس الحكومية⁽¹⁾.

مرحلة المدرسة الثانوية : وتمتد من الحادية عشر إلى السادسة عشر، ويمكن للبعض الاستمرار حتى سن 18 وفقاً لرغباتهم وقدراتهم، ويقضي الطلاب 24 ساعة أسبوعياً في الدراسة من عمر 12-16 عاماً، وتبلغ كثافة الفصل 30 طالباً ويتم تقديم مناهج متوازنة للطلاب في جميع المراحل⁽²⁾.

مرحلة التعليم الإضافي:

هو تعليم نظامي لكل الوقت ولبعض الوقت ملائم لمتطلبات الأفراد الذين تعدوا سن التعليم الإلزامي ويشمل التعليم المهني والاجتماعي والرياضي والتدريب ، ويعتبر قانون 1996 أن التعليم الذي يقدم للأفراد الذين وصلوا لسن 19 سنة يعد تعليمًا إضافيًا Further education وليس تعليمًا ثانويًا⁽³⁾.

♦ التعليم قبل الجامعي

التعامل مع الأزمات في إنجلترا :

تتعامل المدارس في إنجلترا مع أزمة تعاطي المخدرات من خلال وضع نظام رقابي صارم وتوقيع العقوبة الفورية على الطالب الذي يتم ضبطه، والإبلاغ عنه للجهات الأمنية، وعمل خطة إعلامية لتوعية الطلاب بمخاطر المخدرات، أما بالنسبة لأزمة العنف فتسعى إلى وضع خطط للتنبؤ بالعنف والسلوكيات المرتبطة به، وتفعيل عملية التوجيه والإرشاد النفسي في المدارس، وتشكيل فريق للأمن المدرسي للتدخل عند الضرورة في حالات العنف والمشاجرة⁽⁴⁾.

كيفية إدارة الأزمات :

فريق إدارة الأزمات المدرسية في بريطانيا : وتسمى فريق إدارة الأزمات المدرسية في بريطانيا (فريق إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات السلوكية) في المدرسة:

(1) عبد الغنى عبود و آخرون: التربية المقارنة والألفية الثالثة أيدلوجيا التربية والنظام العالمي

الجديد، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص352.

(2) Tina Isaacs : **Profiles of Education Assessment System Worldwide Educational System in England**, 2010, Op. Cit., P.316.

(3) Education System in England State and Private Sector :<http://www.intense.co.uk/doc-pic/system/england.htm> date 28/4/2012.

(4) Baginsky, W. : **School Counseling in England, Wales, and Northern Irelands**; A Review, NSPCC Information Briefing, January

وتتشكل هذه الفرق لمواجهة السلوكيات الغير المرغوب فيها من قبل طلاب التعليم الثانوي في بريطانيا، وتعمل هذه الفرق على الحفاظ على قواعد ومبادئ السلوك العامة، وعلى المدرسة بكل ما تحتويه من مبادئ وأثاث وأدوات وموارد مالية ومادية، وتتكون فرق مواجهة المشكلات السلوكية من أعضاء لديهم القدرة على التعامل مع الطلاب وفهم دوافعهم وسلوكياتهم فهماً دقيقاً، وتتكون هذه الفرق من عضو من الإدارة المدرسية أو فريق الإدارة العليا وعدد من المعلمين ذوي الخبرة، ومسئول الصحة بالمدرسة (المرضة)، والأخصائي النفسي بالمدرسة، والأخصائي الاجتماعي بالمدرسة، وأعضاء من أولياء الأمور، وأعضاء من المجتمع المحلي، وعدد من الطلاب، والمستشارين ومسئول الصحة بالمدرسة وأعضاء من وكالات الخدمة العامة مثل (الجمعيات الخيرية/النوادي)، ورجال الدين والمجتمع الطبي المحلي والآباء وقسم الشرطة.⁽¹⁾

وتقوم هذه الفرق بجمع بيانات ومعلومات عن السلوكيات السلبية التي يقوم بها الطلاب للتعرف على أسبابها وجذورها الحقيقية وذلك لوضع برامج علاج مناسبة لها ويتم ذلك من خلال التعاون الكامل بين المدرسة والأسرة والمجتمع بهيئاته ومؤسساته المختلفة، وتقوم هذه الفرق بالعديد من المهام والمسؤوليات الأخرى مثل :

- تزويد الطلاب بالأخلاقيات الحميدة من خلال النصح والإرشاد.
- دعم قيم الاحترام المتبادل بين الطلاب ودعم العمل الجماعي بينهم.
- الفهم والملاحظة العميقة والدقيقة لسلوكيات الطلاب.
- تحليل النماذج السلوكية السلبية تحليلاً دقيقاً.
- تزويد المعلمين بالإستراتيجيات والأساليب الحديثة لإدارة الفصل.
- التعاون مع المنظمات المجتمعية مثل مراكز الشباب (النوادي) ومنظمات الصحة.
- المساهمة في وضع السياسات المدرسية بخصوص سلوكيات الطلاب.
- إعداد وتصميم وتنفيذ برامج عملية للارتقاء بسلوكيات الطلاب.
- وضع خطط عملية لإدارة أي صراع أو نزاع يحدث بين الطلاب بعضهم البعض أو بين الطلاب والمعلمين أو بين الطلاب وإدارة المدرسة.

أما عن فرق إدارة الأزمات فهي مسئولة عن مواجهة الأزمات والحالات الطارئة التي تتعرض لها المدارس بمراحل التعليم المختلفة في بريطانيا مثل حوادث العنف داخل المدارس وحوادث

⁽¹⁾ Manchester Public School, Education Improvement Plan, PP.9-10

<http://eric.uoregon.edu/5-9-2014>

انتحار الطلاب والموت المفاجئ لأحد الطلاب أو المعلمين أو الإدارة والمخدرات وتناولها داخل المدارس والشجار بين الطلاب. (1)

❖ نموذج من إدارة الأزمات في إنجلترا

توجد العديد من السيناريوهات المستمرة التي تضعها المدارس والإدارات التعليمية المختلفة في حالة حدوث أزمات أو كوارث تعليمية أو من شأنها التأثير على العملية التعليمية منها ما يلي:

❖ معالجة أزمة الحرائق

- يتم أخذ الأدوات والمستلزمات الطبية الموجودة بحقيبة الحرائق بسرعة إلى المنطقة التي سيصل إليها فريق الاستجابة للطوارئ (المطافي ، الإسعاف ، الشرطة) .
- يقوم رئيس فريق إدارة الأزمة وهو مدير المدرسة بتقديم محتويات حقيبة الأدوات والمستلزمات لموظفي الطوارئ بأسرع ما يمكن بمجرد وصولهم .
- أثناء الإخلاء ، قام المسؤولين بالانتقال إلى مكان جمع العائلات المحدد مسبقاً .
- يقوم فريق إدارة الأزمة بعملية تسليم الطلاب إلى آبائهم وأولياء أمورهم بنجاح .
- يتم نشر نشر صور وإرشادات لطرق ومداخل الإخلاء في جميع الفصول (2)

❖ التعليم الجامعي في إنجلترا

مركز جامعة ليفربول لإدارة الأزمات والمخاطر

يعد المركز مؤسسة علمية بحثية في المقام الأول في إدارة الأزمات والمخاطر، كما يعد من أقدم المراكز العلمية المتخصصة في هذا المجال ليس في بريطانيا فحسب بل في أوروبا، كان المركز يقع سابقاً في جامعات د ورهام Durham، ثم شيفلد Sheffield، ثم انتقل واستقر في جامعة ليفربول منذ عام 2002، كأحد مراكز مدرسة الإدارة Management school بالجامعة. يقدم المركز برامج تعليمية وبحثية متطورة، وتدور أنشطته حول خلق ونشر الخبرة

(1) Crisis Prevention and Response Is Your School Prepared? 2003, PP 12-13..

[http://eric.uoregon.edu/issies/safety/bulletiiiJitnil\),4-7-2014](http://eric.uoregon.edu/issies/safety/bulletiiiJitnil),4-7-2014)

(2) see:

- *The School Shooter: A Threat Assessment Perspective, Federal Bureau of Investigation* , <http://www.monash.edu.au/crisis.management>.
- *Warner, David and Palfryman, David: Managing crisis: managing universities and colleges, England, open university press, 2003.*
- *Laurent f. carrel " Epidemic in Switzerland Description of a strategic leadership exercise by The Swiss Government" Journal of contingencies & crisis management, vol.13, No.4, December 2005, p 166.*

المتخصصة في مجال الأزمات والمخاطر، وتشجيع وتدعيم الجهود في مواجهة الأزمات والمخاطر.(1)

• أهداف المركز

مركز جامعة ليفربول لإدارة الأزمات والمخاطر هو أحد أهم الآليات الهامة والعملية لوضع سياسة إدارة الأزمات موضع التنفيذ العملي، وذلك بتهيئة السبل إلى تعظيم استخدام أساليب البحث العلمي والتكنولوجي من خلال إرساء قواعد الممارسة الفعلية. وبناء على ذلك تتحدد أهداف المركز في النقاط التالية:(2)

- 1- إدارة الأزمات والمخاطر المتعلقة بالجامعة ونشاطاتها.
- 2- العمل كمصدر للبحث في مجالات الأزمات والمخاطر، وتسهيل مشاريع البحوث بين الأقسام في الجامعة وخارجها.
- 3- بحث وتعليم وإدارة الأزمات والمخاطر وإعداد الخطط لذلك.
- 4- تشغيل وتفعيل برامج البحث والتفكير المستقبلي والمبتكر في مجال الأزمات والمخاطر.
- 5- منتدى اتصال بين الجامعة والمؤسسات والمنظمات العالمية في مجال الأزمات والمخاطر وذلك بإجراء حلقات نقاشية، وورش عمل، وبرامج تدريب.

• مهام المركز

- تتلخص المهام الرئيسية لمركز إدارة الأزمات والمخاطر فيما يلي:
- 1- إعداد خطط وسيناريوهات لإدارة الأزمات والمخاطر للجامعة، والجهات المستفيدة من الخدمة خارجها.(1)
 - 2- بناء قاعدة من المعلومات والبيانات يمكن من خلالها الاستفادة في وضع الخطط والسيناريوهات، والوقاية من وقوع الكثير من الأزمات والمخاطر.
 - 3- إعداد تعليمات ونشرات خاصة بكيفية مواجهة الأزمات، والمخاطر عند وقوعها.
 - 4- إعداد وتقديم البرامج التدريبية وورش العمل للعاملين بالجامعة وخارجها .

1- university of Liverpool: center for Risk and crisis management, UK, 2007,
<http://liv.ac.uk/ulsec/crisis.htm.p.1>

2- ibid: p.2.

³ -Laurent f. carrel " Epidemic in Switzerland Description of a strategic leadership exercise by The Swiss Government" Journal of contingencies & crisis management, vol.13,No.4, December 2005, p 170.

- 5- تفعيل وتوطيد العلاقة مع مراكز إدارة الأزمات والمخاطر داخل الجامعات وخارجها.
 - 6- الاشتراك في المؤتمرات والندوات وحلقات البحث الخاصة بالأزمات والمخاطر.
 - 7- التنسيق والاتصال المستمر بين المركز والجهات الحكومية العاملة في مجال الأزمات، والمخاطر.
 - 8- القيام بمشاريع بحثية داخل الجامعة وخارج الجامعة حول [أسباب الأزمات والمخاطر، طرق الوقاية والمواجهة، نشر ثقافة إدارة الأزمات والمخاطر، وغيرها]. (1)
 - 9- تقديم استشارات وخدمات فنية لطالبي الخدمة، مع المتابعة الدورية لضمان وصول الخدمة إلى المستفيد في الوقت المحدد ودون أي عقبات. (2)
- وبطبيعة الحال سوف تختلف هذه المهام من مركز إلى آخر تبعاً لحجم التنظيم المكلف بأداء هذه المهام، فالمهام المنوط بأدائها من قبل مركز جامعي سوف تختلف عن مركز في المستوى المحلي عنه على المستوى القومي.

• أنشطة المركز.

للمركز تقليد طويل، وتشكيلة كاملة من الأنشطة، تشمل البحث، والتدريب وتقديم الاستشارات والنصائح لتطوير وتحسين إدارة الأزمات والمخاطر، ومن أبرز هذه الأنشطة :

1- نشاط البحوث

ينقسم البحث في المركز إلى ثلاثة أقسام وهي (3)

- أ- **بحث أساسي basic research** وهو معني بالتطوير النظري لإدارة الأزمات والمخاطر.
- ب- **بحث استراتيجي strategic research** وهو مختص بتقييم المبادرات التي تساند إدارة الأزمات والمخاطر.
- ت- **بحث تطبيقي** وهو يستهدف تدعيم تنفيذ إدارة الأزمة في المؤسسات المختلفة.

¹ - جمال محمد صيام: " دور الوحدات في تنمية البحث العلمي والدراسات البيئية دراسة حالة: مركز الدراسات الاقتصادية الزراعية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي الرابع (رؤية المستقبل في أداء المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص)، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة- جامعة القاهرة، 12- 13 نوفمبر

² - Millersville University: center for Disaster research & Education, U.S.A, 2007
<http://muwebmillersville.edu/~cdre/about.php.p.5>

3- university of Liverpool: center for Risk and crisis management ,op. cit., p. 6.

• **نشاط الاستشارات.**

- يقوم المركز بتقديم المشورة العلمية الفنية إلى المستفيدين عن طريق حلول علمية تطبيقية كاملة، يقوم بها فريق متميز من كبار المستشارين والخبراء في المركز، ويتميز هذا النشاط بالتالي:
- أ- **الدقة** المراد بها الاستجابة إلى طلب الاستشارة في وقت محدد وباستخدام أساليب محدده .
 - ب- **السرعة** والمراد بها سرعة الاستجابة لطلب المشورة بعد دراسة جوانب الأزمة ، وعدم تعطيل الرد عليها .
 - ت- **المنهجية** والمراد بها استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الأزمة أو طلب المشورة حيث يعتمد المركز على تطبيق إجراءات علمية محددة .

• **التدريب.**

- أ- يعد التدريب من أبرز الأنشطة التي تحظى باهتمام كبير من المركز؛ وذلك تلبية لاحتياجات ومتطلبات الجامعة من حيث إمدادها بالكفاءات القادرة على مواجهة الأزمات والمخاطر والوقاية منها، وكذلك احتياجات القطاعات الأخرى من المجتمع البريطاني، ويعطي المركز دورات تدريبية للمهتمين ،والباحثين، والمتخصصين في مجال إدارة الأزمات والمخاطر، وتحدد هذه الدورات ويعلن عنها في المركز.(1)،

• **مناطق الاهتمام**

للمركز اهتمامات عدة تدور حول

- 1- إدارة الأزمات والمخاطر، واستخدام وتفسير وتحليل البيانات والمعلومات عن الأزمات والمخاطر خاصة عند صنع القرار .
- 2- تقييم أداء فرق إدارة الأزمات والمخاطر تحت وطأة وظروف الأزمات والمخاطر .
- 3- التأثيرات الثقافية (ثقافة المؤسسة) على مواجهة وإدارة الأزمة .
- 4- تفعيل وتحليل الاتصالات وقت الأزمات والمخاطر .

• **أسلوب العمل بالمركز**

المركز وحدة بحثية في المقام الأول في مجال إدارة الأزمات والكوارث؛ لذا فإنها تعتمد على شينين لنجاح هذه الإدارة وهما :

¹ - Bristol University: Crisis Management ,op. cit., p.6

1- المعلومات والبيانات : حيث يسعى المركز إلى تكوين قاعدة معلومات كبيرة حول الأزمات المراد إدارتها أو المحتمل وقوعها .

2- الخبراء والباحثون : وهم العنصر البشري المنوط به استخدام واستعمال هذه المعلومات والبيانات لفهم والإحاطة بأبعاد الأزمة وتحديد الأسلوب الأمثل للتعامل معها .

وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد معالم أسلوب العمل في المركز من خلال الخطوات

التالية :

الخطوة الأولى: تكوين قاعدة معلومات حول الأزمة المراد التعامل معها .

الخطوة الثانية: البدء بتحليل هذه المعلومات والبيانات .

الخطوة الثالثة : اقتراح أسلوب التعامل الأمثل مع هذه الأزمة في ضوء التحليل السابق .

الخطوة الرابعة : متابعة تنفيذ الأسلوب المقترح .

الخطوة الخامسة: تحديد نقاط القوة والضعف في أسلوب التعامل؛ لتلافي نقاط الضعف مستقبلاً وتعظيم نقاط القوة.

❖ التصور المقترح لتطوير إدارة الأزمات التعليمية وصنع القرار بوزارة التعليم في ضوء خبرات بعض الدول.

• فلسفة التصور المقترح :

يمكن تحديد مؤشرات وموجهات فلسفة إدارة الأزمات التعليمية وصنع القرار بالملكة العربية

السعودية على النحو التالي :

أ- إنها فلسفة تقوم على مبادئ الدين الإسلامي الموجه لحياة المجتمع في المملكة العربية السعودية والداعي إلى التطور والبحث والتشاور والاستفادة من خبرات الآخرين بما يخدم المجتمع.

ب-إنها فلسفة تمنح النظام التعليمي الحرية بعيداً عن المركزية في تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بصفة عامة ووزارة التربية والتعليم بصفة خاصة ورسم الخطوط العريضة والأهداف العامة والخطط الإستراتيجية.

ج- إنها فلسفة تعتمد على تغيرات العصر الحالي والتطورات العلمية والتكنولوجيا وما يحيط بنا من ثورات معرفية وتشكل واقعاً جديداً يتحتم عليه الاهتمام بالأزمات التعليمية وبوحدة إدارة الأزمات لمواكبة ومسايرة ومواجهة هذه التحديات.

د- إنها فلسفة تؤمن بوضع الاستراتيجيات المطورة لمواجهة الأزمات بصفة عامة والأزمات

التعليمية بصفة خاصة.

• أهداف التصور المقترح :

تطوير إدارة الأزمات التعليمية وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مرهون بقدرة القيادات العليا على تبني ثقافة المواجهة ووضع استراتيجيات التعامل مع الأزمات التعليمية وتنمية القدرات المهنية بصورة تمكنهم من إدارة التغيير وإحداث التطوير وتحديد الأهداف وخطوات التنفيذ، ويمكن تحديد أهداف التصور المقترح في النقاط التالية :

- وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة الأزمات التعليمية.
- الاستفادة من الخبرات الدولية والاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأزمات التعليمية بما يتناسب مع ظروف وثقافة المجتمع في المملكة العربية السعودية.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لفريق إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التعليم.
- التوجه نحو التدريس المستمر للمهارات القيادية والإدارية اللازمة لفريق إدارة الأزمات بالوزارة.
- تقوية العمل بروح الفريق الواحد بريق إدارة الأزمات بالوزارة .
- الاستعانة بالتكنولوجيا ومستحدثات العصر لبناء وحدة إدارة الأزمات بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تشجيع صور اتخاذ القرارات بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء نظام إدارة المعلومات باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- التوازن بين تلبية حاجات اتخاذ القرارات بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام إدارة الأزمات التعليمية المجتمع السعودي.
- إتاحة المعلومات الكافية وإدارتها بشكل أفضل لإنجاز اتخاذ القرارات بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء ادارة الازمات .

• منطلقات التصور المقترح :

- تستهدف الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بناءً على عدة منطلقات يمكن تصنيفها إلى منطلقات نظرية ومنطلقات ميدانية ، وتتمثل فيما يلي :
- إن تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم أصبح مطلباً أساسياً وحتمياً في ظل الظروف والتغيرات الحديثة.

- الافتقار إلى فلسفة واضحة لمواجهة إدارة الأزمات بصفة عامة ومواجهة الأزمات التعليمية بصفة خاصة.
- افتقار المملكة العربية السعودية لاستراتيجيات المواجهة والتعامل مع الأزمات التعليمية.
- يتعرض مجال التعليم للعديد من الأزمات في المجتمع السعودي ويتطلب ذلك صنع قرارات وحلول سريعة ومفيدة للتغلب عليها.
- وجود الدعم من جانب وزارة التعليم في المملكة يمكنها من مواكبة التقدم العلمي والتقني في مجال التعليم العام.
- المركزية في اتخاذ القرارات وخاصة عند حدوث الأزمات بالمدارس.
- قلة وجود برامج تدريبية تساعد إدارة المدرسة في إدارة الأزمات.
- وجود الدعم من جانب وزارة التعليم في المملكة يمكنها من مواجهة التقدم العلمي والتقني في مجال التعليم العام.
- افتقار مديري المدارس لمهارات إدارة الأزمات التعليمية بالمدارس بالمملكة العربية السعودية.
- تقيد مديري المدارس بأنظمة ولوائح تعيق التصرف لديهم وقت الأزمة.
- قلة الاهتمام بتنظيم ورش عمل للقيادات التربوية لتعريفهم بالأساليب والمداخل الحديثة للتقليل من الأخطار المحتملة من الأزمات.
- أهمية تدريب وتنمية القيادات التربوية على فن التعامل مع الأزمات التعليمية.
- قلة الاهتمام بدراسة التقارير الدولية التي تتناول الأزمات والكوارث وسبل التغلب عليها وكيفية الاستفادة منها مستقبلاً.
- ضعف مشاركة الشركات والمؤسسات الأهلية في تمويل وحدة إدارة الأزمات التعليمية.
- أهمية اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة.
- قلة تجهيز غرف عمليات مركزية مزودة بوسائل الاتصال الحديثة التي تساعد في إدارة الأزمات في الوزارة والإدارات التعليمية والمدارس.
- ضعف الاهتمام بتنفيذ أحد السيناريوهات أو البدائل التي سبق إعدادها والتدريب عليها لمواجهة الأزمة.
- مشاركة نماذج من كافة العاملين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية.

- علاج المشكلات أو المعوقات التي تواجه صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

• عناصر التصور المقترح :

يقوم التصور المقترح على عدة محاور لإدارة الأزمات التعليمية وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية يمكن إيضاحها على النحو التالي :

إن أى عمل فى أى مجال من المجالات صغر حجمه أو كبر يجب أن يعتمد على مجموعة من الأسس والتي بدونها لا يستقيم ولا يكتب له النجاح المطلوب ، ومن أبرز الأسس والقواعد التي يعتمد عليها المشروع المقترح ما يلى :

1- أن تطبيق إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة فى إدارة التعليم أمر ضرورى لمواكبة تطوير منظومة التعليم السعودي .

2- ضرورة تبني وزارة التعليم مفهوم إدارة الأزمات بمعناه الواسع الذى يعمل على وقايتها من أخطار الأزمات ، ويضع فى اعتباره كل المؤثرات والمتغيرات التى تتفاعل الجامعة معها .

3- الاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة والتي نجحت فى تطبيق مدخل إدارة الأزمات وذلك بما يتماشى مع طبيعة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وما تمر به من ظروف ومتغيرات، ووضع الضوابط الكفيلة بنجاح التطبيق .

4- البعد عن الفردية فى العمل والاتجاه نحو الجماعية و التشاركية من خلال فرق إدارة الأزمات (فهو مدخل يعتمد التعاون مصدراً لنجاحه) .

5- المراجعة المستمرة للوائح نظم العمل بما يتلاءم مع الخطة الموضوعية والمنهج اللازم لإدارة الأزمات .

6- تحديد أدوار كل من الوزارة والمناطق التعليمية فى المراحل المختلفة لاتخاذ القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمنع التداخل فى الأدوار بينهما .

7- الاستعانة بأصحاب الخبرة للمشاركة فى اتخاذ القرارات التعليمية من أجل سرعة إنجازه ووضعه فى المكان المناسب .

8- محاولة القضاء على المركزية والاعتماد على جانب كبير من اللامركزية فى اتخاذ القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وبصفة خاصة القرارات الخاصة بالمديريات أو الإدارات التعليمية.

- 9- التفريق بين ما هو علمي وما يصلح للمجتمع وعادات وتقاليد للمجتمع السعودي، وذلك بمشاركة كافة أطراف المستويات الاجتماعية للمجتمع السعودي.
- 10- الاعتماد على أحدث نظم دعم القرار بواسطة شبكة المعلومات بين الوزارات المختلفة من أجل تحقيق الصالح العام للمملكة العربية السعودية.
- 11- التنوع في مصادر المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية.
- 12- الاعتماد على إدارة المعلومات الإلكترونية في العصر الشبكي.
- 13- ضرورة توفير العديد من المعلومات قبل اتخاذ القرار وإدارتها بشكل جيد من أجل اتخاذ القرار المناسب والفعال في المجالات التعليمية المختلفة.

❖ إجراءات وآليات تنفيذ التصور المقترح :

- توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وكاملة يتم تحديثها باستمرار وفقاً لأهداف فريق إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التعليم.
- الاستفادة من نتائج البحوث العلمية ومدى تطبيقها على أرض الواقع في مجال إدارة الأزمات بالتعليم في المملكة العربية السعودية.
- ضرورة أن يتم عمل التأهيل والتدريب الكافيين من الناحية البدنية والنفسية لمديري فرق إدارة الأزمات التعليمية بالوزارة لمواجهة الأعباء التي سوف تطرحها الأزمة بعد حدوثها.
- تنمية مهارات التواصل بين القائمين على إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التعليم.
- العمل على إتباع أحد الأساليب والطرق في مواجهة الأزمات.
- العمل على الاستفادة من الخبرات العالمية في إنشاء وحدة إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة.
- العمل بروح الفريق بين القائمين على إدارة الأزمات التعليمية بوزارة التعليم بالمملكة.
- إيجاد تعاون مشترك بين وزارة التعليم والمؤسسات الحكومية والأهلية للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإنشاء وحدة إدارة الأزمات التعليمية بها.
- العمل على جعل قنوات الاتصال مفتوحة بين فرق إدارة الأزمات التعليمية بالوزارة والمدارس التابعة لها.
- العمل على توفير نظام جيد للاتصالات المتكاملة والسريعة عالية الكفاءة لتحقيق أكبر قدر من الربط بين المستويات المختلفة بوحدة إدارة الأزمات التعليمية بالوزارة.

■ التأكد من وجود خطط كافية لمواجهة الأزمات في المستقبل بوحدة إدارة الأزمات التعليمية بالوزارة.

■ العمل على توفير الموارد المالية بوحدة إدارة الأزمات بالوزارة للقيام بمهامها على أكمل وجه.

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

1. إبراهيم أنيس. **المعجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية (القاهرة: دار المعارف، د.ت) .
2. ابن منظور: **لسان العرب** ، الجزء (14) ، القاهرة: الدار المصرية للتأليف والترجمة، (د.ت)، ص 282.
3. أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، **مرجع سابق**، ص ص 200-201
4. أحمد إبراهيم أحمد: **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج**، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002.
5. احمد حسين اللقاني، على أحمد الجمل: **معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس** ، القاهرة: عالم الكتب ، ط 3، 2003.
6. اشرف عبده الألفي : "إدارة أزمات التعليم في مصر دراسة تحليلية مستقبلية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، 2003.
7. بيتر داركر: **الإدارة: المهام- المسئوليات - التطبيقات**، ترجمة اللواء محمد الكريم، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط، 2000) .
8. جامعة عين شمس – كلية التجارة، وحدة أ.د/ الحملاوي لبحوث الأزمات، خطة البرامج والورش التدريبية، 2005 .
9. جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة الأستاذ الدكتور/ محمد رشاد الحملاوي لبحوث الأزمات، كتيب الوحدة، 2005 .
10. جمال محمد صيام: " دور الوحدات في تنمية البحث العلمي والدراسات البيئية دراسة حالية: مركز الدراسات الاقتصادية الزراعية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي الرابع (رؤية المستقبل في أداء المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص)، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة- جامعة القاهرة، 12- 13 نوفمبر 2005 .

11. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: *إدارة المؤسسات التربوية*، القاهرة: عالم الكتب، 2003.
12. حسن محمد حسان ومحمد حسين العجمي: *الإدارة التربوية*، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 2، 2010.
13. حمدان أحمد الغامدي : نزر الدين عبد الجواد *تطور نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية* ، مكتبة الملك عهد الوطنية ، الرياض ، 1422 هـ.
14. خالد العمري: *المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي المؤتمر العربي الخامس حول "المدخل المنظومي في التدريس والتعليم"*، أبريل 2005 .
15. داليا ابو بكر أحمد عبده: "أسلوب إدارة الأزمات وإمكانية تطبيقه لمواجهة بعض أزمات التعليم الثانوي العام – دراسة ميدانية"، ماجستير غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، 2011 .
16. رجب عبدا حميد : *إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث:دراسة نظرية تطبيقية،مصر:القاهرة،دار أبو المجد للطباعة والنشر، 2008* .
17. ريم إبراهيم العيدان : *دور الإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، 2009 م .
18. ريم ثابت القحطاني : *تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الازمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات بالعاصمة المقدسة* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، 2006 م .
19. زيد عصويد الدلماني: "إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بدولة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، 2010 .
20. زيد منير عبودي : *إدارة الأزمات*، عمان، دار كنوز المعرفة، 2006 م .
21. سعد علي الشهراني : *إدارة عمليات الأزمات الأمنية، مجلة الأمن والحياة، الرياض* ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، العدد 279، السنة الرابعة والعشرون، 2005 م .
22. سليمان الحقييل: *سياسية التعليم في المملكة العربية السعودية*، أسسها وأهدافها(الرياض، مطابع الفرزدق، 2002م).

23. سليمان جبر : **الجامعة وخدمة المجتمع** ، دراسة لدور كلية التربية ، جامعة الملك سعود في خدمة المجتمع ، التربية المعاصرة ، 1993 116 .
24. السيد عليوة: **إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**، سلسلة دليل صنع القرار (2). القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004 .
25. شاكِر محمد فتحي : **إدارة المنظمات التعليمية- رؤية معاصرة للأصول العامة** (القاهرة، دار المعارف، 2000)
26. شمس الدين عبد الله شمس الدين : **مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية**، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، (سوريا:دمشق، 2005) .
27. عبد العزيز السنبل وآخرون : **نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ط 6 ، دار الخريجي للطبع والتوزيع ، 1417هـ.**
28. عبد الغنى عبود و آخرون: **التربية المقارنة والألفية الثالثة أيدلوجيا التربية والنظام العالمي الجديد**، القاهرة، دار الفكر العربي ، 2000 .
29. عبد الرحمن توفيق: **تحليل المشكلات واتخاذ القرارات**،(القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، 2001) .
30. عبد الغنى عبود وآخرون: **التربية المقارنة والألفية الثالثة الأيدلوجيات والتربية والنظام العالمي الجديد**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000 .
31. عبد الله بن عبد العزيز آل الشيخ: **لمحات عن التعليم وبداياته في المملكة العربية السعودية**، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1412هـ/1992م .
32. عبد الله عبد الرحمن البريدي : **الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات**، المملكة العربية السعودية : الرياض ،بيت الأفكار الدولي، 2000 .
33. فاروق السيد عثمان: **سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات**، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2000م.
34. فؤاد أبو حطب وآمال صادق، **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، القاهرة :مكتبة الأنجلو المصرية ، 2004 .
35. مجلس الشورى: **بالمرسوم الملكي الصادر برقم (91/أ) فى 1412/8/27هـ** المادة(15).
36. مجمع اللغة العربية: **المعجم الوجيز**،(القاهرة : 1993:) .

37. محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات الإدارية، القاهرة، شركة الخبرات الدولية المتكاملة، 2000 .
38. محمد إبراهيم أبو خليل "موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد (21)، 2001.
39. محمد الهوتسان وزميله: موسوعة النظم السعودية، (الرياض، دار موسوعة النظم السعودية، 1979م)
40. محمد بن عبد الله البرعى، محمد بن إبراهيم التو يجرى: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2004) .
41. محمد عبدالغني حسن هلال : مهارات إدارة الأزمات التربوية : الأزمة الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2007م .
42. مركز القرار للاستشارات: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة: دار الأمين، 2003 ، ص80
43. المملكة العربية السعودية :رئاسة مجلس الوزراء ،مضبطة مجلس الوزراء بشأن نص القرار الذي يظهر مسار عملية صنع القرار التربوي ولائحة البحوث والدراسات التربوية والتعليمية في مراحل التعليم العام ، 127 وتاريخ 1417/3/28هـ
44. ناجي شنودة نخلة : "مجموعات التقوية الدراسية" ، مجموعات التقوية كبديل للدروس الخصوصية ، دراسة ميدانية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، 1999 .
45. ناهد موسى : إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض "نموذج مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، 2006م.
46. نايف نفاع نوبفع الحربي: أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
47. نبيل سعد خليل: "واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة:دراسة تحليلية"، مجلة التربية، المجلد الثالث، العدد الأول، يونيو، 2000 .
48. نظام مجلس الوزراء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (أ/13) في 1413/3/3هـ.
49. نظام مجلس الوزراء: الصادر بالمرسوم الملكي رقم (أ/13) في 1414/3/3هـ.
50. هبه محمد عبد المحسن: صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وكندا وأستراليا "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2009.

51. هليقا دومنير، اتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة مصطفى دراسي، (القاهرة: دار المعارف، 2002م) .
52. وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (624) بتاريخ 10/12/1998 بشأن : دروس التقوية التي تنظمها المراكز الخاصة.
53. وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري (205) بتاريخ 23/9/2001، بشأن: تشكيل لجنة رئيسة لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة (الوزارة / المديرية) ، (المادة الرابعة).
54. وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (205) بتاريخ 23/9/2001 بشأن : تشكيل اللجنة الرئيسية لإدارة الأزمات والأحداث الطارئة (الوزارة/المديرية).
55. وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (591) بتاريخ 17/11/1998 بشأن: منع العنف في المدارس.
56. وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم (592) بتاريخ 17/11/1998 بشأن : حظر الدروس الخصوصية .
57. وزارة التربية والتعليم : مبارك والتعليم ، المشروع القومي لتطوير التعليم ، قطاع الكتب ، 2002
58. وزارة التعليم العالي: التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مقدم إلى المؤتمر الإسلامي الأول لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي ، الرياض، الفترة من 15-18 أكتوبر ، 2000 ، ص 4.
59. وزارة المعارف: سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، 1390هـ .
60. وزارة المعارف: قرار وزاري رقم 1/5228 في 23/11/1422هـ 2001م.
61. وزارة المعارف: وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، (الرياض، دار البيان، 1995) .

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abraham, Sagie. And Meni Koslowsky: **Participation and Empowerment in Organizations' ; Modeling Effectiveness and Applications** , London: Sage Publication , Ins , 2004 .
2. Baginsky, W. : School Counseling in England, Wales, and Northern Irelands; A Review, NSPCC Information Briefing, January
3. Bharat Sharma, Sylvain Boet, Dylan Bould, and others : Kirkpatrick evaluation of .

4. Coleman, M.: **A Study of Crisis response plans in suburban secondary Schools in New Jersey** ".PH.D. ,university of widener, U.S A, 2002.
5. Cooke Steve and Nigel Sleck: ***Making Management Decisions***, New York: Prentic Hall, 2006.
6. Davis K: " Human Behavior at Work", Organizational Behavior, New York, McGraw- Hill, 2001.
7. Flowers N.: The Impact of Teaming: Five Research –Based Outcomes of Teaming, Middle School Journal, 2000, London, Vol.31, No.2.
8. Gainey, Barbara:**Creating Crisis-ready school districts**. P.H.D Undistributed,University of South Carolina, U S.A,2004.
9. Graveline, M: Teacher self – efficacy a managing of a school crisis ". Ph.D. dissertation, university Harford, London. 2003.
- 10.Hartley, R.and Almuhaideb S.M.Y., "***User Oriented Techniques to Support Interaction and Decision Making with Large Educational Databases***", Computers and Education, V.48, N.2, feb2007.
- 11.interprofessional simulation-based education for preoperative crisis resource management, ***Journal of the American College of Surgeons***, Vol. 213, Issue 3, Supplement , 2011.
- 12.Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2006
- 13.Kinaki A.& Kreitner A: Organizational Behavior Key Concepts Skills Best Practices, McGraw Hill, New York, 2003 .
14. Laurent f. carrel " Epidemic in Switzerland Description of a strategic leadership exercise by The Swiss Government" Journal of contingencies & crisis management, vol.13,No.4, December 2005.
15. ***Laurent f. carrel " Epidemic in Switzerland Description of a strategic leadership exercise by The Swiss Government" Journal of contingencies & crisis management, vol.13,No.4, December 2005 .***
- 16.Mann L.: "Flinders Decision – Making Ouestionnaire I and II", Unpublished Ouestionnaires, School of Social Sciences, Flinders University of South Australia, 2008.
- 17.Mc Burney P.& Parsons S.: Ensemble Theory Arguing Across and Within Scenarios, A paper Presented at the An Conference at the University of Strathclyde Graduate School of Business in Glasgow, Uk

- Probing the Future Developing Organizational Foresight in the Knowledge Economy, 2002.
18. Minton, C. : The Status of Crisis Preparation in Counselor Education: A National Study and Content Analysis. Journal Of Professional Counseling: Practice, **Theory & Research**, 38(2), 2010.
19. Owens R.: Organizational Behavior, Adaptive Leadership and School Reform, 8th Ed, Prentice Hall, Boston, 2004.
20. Richard W. Sears, et al : **Consultation Skills for Mental Health Professionals John Wiley & Sons, INC**, Canada, 2006, P.246.
21. Robert C. Appleby: **Modern Business Administration**, (Singapore: NP, 2000). PP.111
22. Robert C. Appleby: **Modern Business Administration**, Op. cit, PP.112
23. Schoemaker, A F.: **The Relationship between Decision-Making Style and Negative Affect in College Students**. Master of Science, Drexel University. 2010.
24. Schoemaker, A. F. : **The Relationship between Decision-Making Style and Negative Affect in College Students**. Master of Science, Drexel University, 2010.
25. Soltanifar, M. : **The Role of Educational Systems in International Crises: A Reappraisal of Middle East Countries**. European Journal Of Social Science, 13(2), 2010, .
26. Steve, W. Williams , Making Better Business Decision ; **Understanding and Improving Critical Thinking and Problem Solving Skills** , NewDelhi: Sage Publications, Inc. , 2002 .
27. Twomey, P.: **Analysis of crisis management planning in Illinois public schools**. Ed.D. dissertation, Western Illinois University, United States, Illinois. Retrieved December 7, 2009.
28. Warner, David and Palfryman, David: **Managing crisis: managing universities and colleges, England, open university press**, 2003.
29. Webster New Twentieth Century: **Dictionary of the English Language**, new York, Collins world publishing .co inc .

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

1. Manchester Public School, Education Improvement Plan
<http://eric.uoregon.edu/>
2. Crisis Prevention and Response Is Your School Prepared? 2003,
3. [http://eric.uoregon.edu/ issiiies/safety/bulletiiiJitnil](http://eric.uoregon.edu/issiiies/safety/bulletiiiJitnil)),
4. Education System in England State and Private Sector :<http://www.intense.co.uk/doc-pic/system/england.htm> date 28/4/2012.
5. ***The School Shooter: A Threat Assessment Perspective, Federal Bureau of Investigation ,***
<http://www.monash.edu.au/crisis.management>.
6. university of Liverpool: center for Risk and crisis management, UK, 2007, <http://liv.ac.uk/ulsec/crisis.htm.p.1>
7. Millersville University: center for Disaster research & Education, U.S.A, 2007 <http://muwebmillersville.edu/~cdre/about.php>.