

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم السياسة العامة والنظم المقارنة



"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا

كوفيد- 19 (2022/2020)".

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

إشراف الأستاذة:

لعجاني غنية.

إعداد الطالبة:

سلاخ إسمهان.

لجنة المناقشة:

رئيسا.

مشرفا ومقررا.

عضوا مناقشا.

- الدكتورة سارة يخلف

- الدكتورة غنية لعجاني

- الأستاذة وسيلة لوجاني

السنة الجامعية: 2021م/2022م - 1432هـ/1443هـ



المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم السياسة العامة والنظم المقارنة



"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا

كوفيد- 19 (2022/2020)".

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

إشراف الأستاذة:

لعجاني غنية.

إعداد الطالبة:

سلاخ إسمهان.

السنة الجامعية: 2021م/2022م - 1432هـ / 1443هـ.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ ﴾

[ 79: آل عمران ]

## شكر وتقدير

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، كما يشرفني أن أتقدم بأسى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي الغالية الأستاذة المشرفة لعجاني غنية التي لم تبخل علي بنصائحها القيمة، والتي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث، فقد رافقتني منذ البداية في مشواري للبحث والاستطلاع، أسأل الله العلي القدير أن يجعل كل عملها في ميزان حسناتها، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى صديقتي مريم هوارى التي لم تبخل هي كذلك علي بنصائحها القيمة، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأخت سلمى، الأخ سيد علي والأخت أمينة العاملين في وزارة التربية الوطنية، الذين لم يبخلوا علي بالمساعدة في إنجاز هذا البحث، وكذلك السيد المدير لمديرية دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والنشاط الإجتماعي على استقباله المحترم وتزويدي بالمعلومات والوثائق حول الموضوع.

وأتقدم بشكري إلى أستاذتي بالمدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية .

## الإهداء

لقد مرت قاطرة البحث بالكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بكل ثبات بفضل من الله عز وجل ولطفه.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى توأم روحي: إلى من أفضّلها على نفسي إلى التي ضحت من أجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام، التي حملتني وهنا ووضعتني وهنا، من غمرتني بحنانها وعطفها بين كفيها، التي سهرت الليالي من أجلي واقفة أمام قبلتها وتدعو الله لي بالحفظ والسلام، إلى التي كانت تنتظر بفارغ الصبر هذه اللحظة التي ترى فيها ابنتها الوحيدة بثوب التخرج وتفيض عيناها من الدمع فرحا وافتخارا بها، أكتب هذا الإهداء:

إلى حبيبة قلبي أُمي حفظها الله وأطال في عمرها، أهدي إليك ثمرة عملي الذي لطالما كنت شاهدة عليه منذ البداية، شهدت على تعبي وسهري، فقبل كل شيء كان هذا التعب من أجل أن أرى تلك اللمعة في عينيك وأنت تفتخرين بي، أُمي الوحيدة التي كانت هي سندي بعد ربي، فبفضل دعواتك لي أصبحت إلى ما أنا عليه الآن فلولاك ما استطعت أن أتجاوز طعنات هذه الحياة، أنت أجمل ما أهداني الله وستبقين أجمل هدية بإذن الله تعالى، يا رفيقة دربي.

إلى أخوتي فارس وفاروق اللذين هم قطعة من قلبي وفقكما الله وسدد خطاكما لما تحبونه ويرضاه. إلى كل من أحبني في الله ودعى لي بالخير في ظهر الغيب.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر وعرفان.
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
01	مقدمة
	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
03	إشكالية الدراسة
04	فرضيات الدراسة
05	أهمية الدراسة
06	أهداف الدراسة
07	تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
12	الدراسات السابقة والمشابهة
07	مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية الأزمة وإدارة الأزمة
17-24	المطلب الأول: المفاهيم والمتطلبات الإدارية
25-26	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات
26-27	المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات
28	المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات
28-31	المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات
31-33	المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات

34	الخلاصة والإستنتاجات
<b>الفصل الثالث: إدارة الأزمات التعليمية</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات التعليمية
37-41	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات
42-43	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الأزمات التعليمية وأهميتها
44	المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات التعليمية
45	المبحث الثاني: إدارة الأزمات التعليمية
45-47	المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات التعليمية
47-59	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الأزمات التعليمية
60	المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات التعليمية
61	خلاصة واستنتاجات
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: "إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا كوفيد-19/ {2022/2020} (دراسة ميدانية)</b>	
63-64	تمهيد
65	المبحث الأول: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية أثناء الدخول المدرسي 2021./2020
65-74	المطلب الأول: البروتوكول الصحي الوقائي للدخول المدرسي
74-88	المطلب الثاني: إستراتيجية إغلاق المؤسسات التعليمية والدراسة عن بعد
88-99	المطلب الثالث: إستراتيجية لإعادة فتح المدارس للمذاكرة والمراجعة – للبيكالوريا والمتوسط-
99-120	المطلب الرابع: إستراتيجية العودة إلى المدارس (المخططات الإستثنائية للمدرسة في الأطوار التعليمية الثلاث).
121	المبحث الثاني: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية أثناء الدخول المدرسي 2022./2021
121-123	المطلب الأول: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا خلال الفترة

	الممتدة من 01 جانفي على 31 ماي. 2021.
123-125	المطلب الثاني: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في لإدارة أزمة كورونا خلال الفترة الممتدة من 01 جوان إلى 31 أوت. 2021.
126-129	المطلب الثالث: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا خلال الفترة الممتدة من 01 سبتمبر إلى 31 ديسمبر. 2021.
130-131	خلاصة الفصل
132-136	الخاتمة
137-143	قائمة المراجع والمصادر
144-146	قائمة الملاحق
147	ملخص باللغة العربية
148	ملخص باللغة الأجنبية

## قائمة الجداول:

الصفحة	محتوياتها	الجدول
41	يوضح الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة.	الجدول رقم 01
80	يوضح عناوين القنوات التعليمية حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم 02
81-84	يوضح الجدول الأسبوعي لعملية بث حصص التعليمات على القنوات التعليمية	الجدول رقم 03
101	يوضح المخطط الإستثنائي للتمدرس في المدارس الابتدائية التي تعمل بنظام الدوام الواحد	الجدول رقم 04
102	يوضح المخطط الإستثنائي للتمدرس في المدارس الابتدائية التي تعمل بنظام الدوامين.	الجدول رقم 05
106	يوضح تنظيم تلميذ التعليم المتوسط وفق العمل بنظام الدوامين "تناوبي أسبوعي".	الجدول رقم 06
108	يوضح أرضية إعداد جداول التوقيت للتلاميذ في متوسطة بولاية الجزائر خلال السنة الدراسية 2021./2020	الجدول رقم 07
109	يوضح تنظيم تلميذ التعليم المتوسط وفق نظام تناوبي ثلاثي أسبوع بأسبوع.	الجدول رقم 08
111	يوضح نموذج لمخطط جلوس التلاميذ في القسم بإحترام معيار التباعد الجسدي (20 تلميذا).	الجدول رقم 09
113	يوضح المخطط الإستثنائي لتنظيم تلميذ التعليم الثانوي العام والتكنولوجي خلال السنة الدراسية 2021./2020	الجدول رقم 10
115	يوضح عدد الحصص للمواد التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي العام والتكنولوجي في الحالة الإستثنائية.	الجدول رقم 11
118	يوضح عينة من الآراء المكتوبة في الموقع الرسمي لوزارة التربية الوطنية الجزائرية على الفايس بوك.	الجدول رقم 12
122	يوضح توفير مستلزمات الوقاية اللازمة لتطبيق البروتوكول الوقائي الصحي بمراكز إجراء الإمتحانات	الجدول رقم 13

	المدرسية الثالث دورة جوان 2021.	
128	يوضح متابعة سير عملية تلقيح مستخدمي قطاع التربية والتعليم.	الجدول رقم 14

## مقدمة:

يشكل التعليم عنصرا أساسيا في منظومة المجتمع حيث تظهر أهميته في كل دول العالم ، لكونه من أهم الوسائل للحاق بركب الإنسانية والوقوف في مكان بارز و مشرف بين الأمم، على أن يكون هذا التعليم من النوع الذي يُعرض لكل مواطن بالمجتمع أو لغالبيتهم العظمى، وعلى أن يتسم بالمرونة في مواجهة تلك التحديات التي تواجهه.

ففي ظل الأزمة التي يعيشها العالم والوطن العربي بشكل خاص نتيجة انتشار فيروس كورونا (كوفيد19)، مما سببت حدوث أزمة تعليم حقيقية عالمية، والجزائر واحدة من بين دول العالم التي مستها الجائحة وكانت أثارها كبيرة على مختلف الأصعدة، والتي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على عدد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ومن بينها المنظومة التربوية والمؤسسات التعليمية وغيرها من المجالات والمنظمات داخل أي دولة. ولم يتوقف تأثيرها عند ذلك فقط، مما دعت الحكومات والمنظمات إلى محاولة العمل على تكييف الاحتياجات البشرية مع خصائص هذه الأزمة، ومحاولة التوصل إلى بعض الحلول التي تمكن وتسهل من تسيير العملية التعليمية وعدم توقف التعليم وتعليقه، والذي يعد من أهم أساسيات أي دولة.

وبسبب انتشار هذا الوباء انقطع أكثر من 1.6 مليون طفل وشاب عن التعليم في أغلب الدول، حيث يشهد العالم حاليا أزمة تعليمية حقيقية، فالكثير من التلاميذ لا يتلقون فيها المهارات الأساسية التي يحتاجون إليها في الحياة العملية وخصوصا في المراحل التعليمية الدنيا. إن ظهور مصطلح جديد "فقر التعلم" أصبح شبحا يهدد البشرية لما له من تبعات سيئة على حياة الشعوب، فإن لم تبادر المنظمات الدولية المعنية والحكومات ومؤسسات المجتمع المدني في العمل على معالجة ما حصل من تشوهات في العملية التعليمية وردم الفجوة التي حصلت على إثر جائحة كورونا، ستراجع دول كثيرة في العالم فيما حققته من إنجازات في الأهداف المتعلقة بالتنمية المستدامة، وخصوصا الدول التي تعاني أساسا من صعوبة في تحقيق تقدم ملموس فيها.

إن جائحة كورونا شكلت أزمة عالمية كبرى وإدارة الأمور في زمن الأزمات صعب جدا ويحتاج إلى تعاون الفرد صعودا لأعلى سلطة في البلاد، فكان هذا الوباء ضرورة للتعاون بين الأفراد وسلطاته، بل إن التزام الفرد في هذه الأزمة هو المعول عليه للحد من خطورتها، وإدارة الأزمة علم بحد ذاته مبني على مزيج من الأسس الأكاديمية والمهنية الناتجة عن عقود من التعلم والدروس المكتسبة من الأزمات والكوارث. كما أكدت المنظمة العالمية للصحة ومختلف الدول التي انتشر فيها هذا الوباء أن الحل الأمثل لمحاصرته والتقليل من حدة انتشاره هو الحجر المنزلي المتمثل في البقاء في المنزل وعدم الخروج إلا لفضاء الحاجات القصوى.

فالمجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات التي حاولت التصدي للأزمة والخروج منها بأقل قدر ممكن من الخسائر، تم تطبيق الحجر الشامل في جميع أنحاء الدولة الجزائرية للحد من تفشي فيروس كورونا (كوفيد-19)، والتقليل من عدد الإصابات.

إن مختلف الإجراءات المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية في تسيير قطاعاتها لم تختلف عن غيرها من الدول، فقد يكون الاختلاف من حيث مبدأ الإنطلاق من جهة أو من حيث نجاعتها وتقبل المجتمع والتزامه بها من جهة أخرى، وكذا مدى تعميم هذه الإجراءات على الجميع، وخاصة أن الجزائر مرت بمرحلة تكاد تكون متذبذبة وغير مستقرة من الناحية السياسية في ظل زوال نظام سابق و بروز عهد جديد كان أول اختبار له هو أزمة جائحة كوفيد19.

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية الوطنية لتطوير العملية التعليمية في المدارس الجزائرية بمختلف أطوارها ومراحلها التعليمية في ظل وباء كورونا، فالأزمة لا مفر منها لأنها واقع حتمي فرضته الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية في العالم بأسره، ووسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة في كنف المخاطر والكوارث التي نصادفها بين الفينة والأخرى، هذا ماهدد مستقبل التعليم في الجزائر وأضعف كيان المدرسة وسبب خلل في كيفية التعامل مع قيمها وممتلكاتها وسلامة تلاميذها، والقدرة على إحتواها. وهذا ما يؤكد أنه عند وجود أزمات لا بدّ من وجود إدارة لهذه الأزمات، تبنى على العلم

والتّخطيط والتّنظيم وتكثيف جهود الباحثين في هذا المجال، وعدم ترك الموضوع للحلول العشوائية.

فأزمة كورونا كوفيد19 أزمة عالمية، التي هددت قطاع حساس من قطاعات جميع الدول سواء دول متقدمة أو حتى دول نامية، قطاع التربية والتعليم فهو ضمان لمستقبل جيل قادم.

01. مشكلة البحث:

تعتبر أزمة كورونا (كوفيد-19) أزمة عالمية، شهدها العالم منذ نهاية سنة 2019، حيث أن الجزائر واحدة من بين الدول التي تضررت بسبب الجائحة إقتصاديا، صحيا، إجتماعيا... فالعالم حاليا يشهد حدثا جلا قد يهدد التعليم بأزمة هائلة ربما كانت هي الأخطر في زمننا المعاصر، مما تسبب في انقطاع نسبة 80 % من التلاميذ الملتحقين بالمدارس على مستوى العالم، ومن بينها الجزائر، ولا يخفى على أي أحد حجم الأضرار والآثار السلبية التي جلبتها جائحة كورونا على المجتمعات كافة، بحيث أنها أغلقت الحدود وألزمت الجميع على البقاء في البيوت، لتصيب الحياة بشلل تام فتلهت البلدان والحكومات سعيا إلى إيجاد لقاح النجاة من آثار هذا الفيروس، عامان والعالم يعيش مأساة كوفيد-19، فالمحاولات لم تتوقف يوما أملا في عودة الحياة من جديد، وعلى الرغم من الخسائر الفادحة التي أصابت القطاعات كافة، فإن الخسائر على مستوى التعليم تعتبر الأكبر والأعظم والتي أصبحت تهدد الفئة الأكثر هشاشة فئة الأطفال من بين الفئات الحساسة بعد فئة الشيخوخ.

فمستوى التعليم في الجزائر قد تدنى بسبب أزمة كورونا، بحيث أنها أثرت على سير المؤسسات التعليمية، بسبب فرض الحجر الصحي الشامل الذي أدى إلى انقطاع التلاميذ عن الذهاب إلى المدارس، وحدث اختلال في سير المنظومة التربوية، وإدارة أي أزمة قد تحدث في الدولة تحتاج إلى التخطيط المحكم لإيجاد البدائل المناسبة لحل الأزمة، لهذا فقد ارتأت وزارة التربية الوطنية الجزائرية إلى المحاولة في التكيف مع الوضع الذي سببته أزمة كورونا في قطاع التربية والتعليم، وإيجاد حلول لتسيير المنظومة التربوية في ظل الأزمة، باتخاذها مجموعة من الإستراتيجيات التي من خلالها تساهم في إدارة الأزمة التعليمية التي سببتها أزمة كورونا كوفيد-19.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي: مامدى تأثير أزمة كورونا كوفيد19 على سير السياسة التعليمية في الجزائر، وماهي أهم الإستراتيجيات التي اتخذتها وزارة التربية الوطنية لإدارة أزمة كورونا كوفيد-19 في المنظومة التربوية؟

- ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

أ. ماهي الإجراءات الأولية في التعامل مع الأزمة في المؤسسات التعليمية في الجزائر؟

ب. ماهي إنعكاسات أزمة كورونا على قطاع التربية والتعليم في الجزائر؟

ج. هل تم تطبيق أسلوب التعليم عن بعد في المنظومة التربوية في الجزائر؟

## 02. مجالات الدراسة:

المجال المكاني: شملت الدراسة في جانبها التطبيقي في مؤسسة من مؤسسات الدولة : وزارة التربية الوطنية الجزائرية.

المجال الزمني: شملت الحدود الزمانية للدراسة منذ بداية الجائحة إلى يومنا الحالي (2020-2022).

المجال الموضوعي: تشمل الدراسة العديد من العناصر المتعلقة بالبحث ومن أهم المواضيع التي تم التركيز عليها كالتالي:

- إدارة الأزمات بشكل عام ثم إدارة الأزمات التعليمية، بحكم أن وباء كورونا كوفيد19 من أخطر الأوبئة التي شهدتها البشرية، وكان تأثيرها على جميع القطاعات والتي من بينها قطاع التربية والتعليم.
- أهم الإستراتيجيات التي اتخذتها وزارة التربية الوطنية الجزائرية من أجل ضمان سير المنظومة التربوية بأقل قدر من الخسائر.

## 03. الفروض العلمية (الفرضيات) :

وللإجابة على هذه الإشكالية ارتأيت إلى مجموعة من الفرضيات هي كالتالي:

الفرضية الأولى: كلما انتشر الوباء في المنظومة التربوية أدى إلى تشدد وزارة التربية الوطنية على ضرورة غلق المؤسسات التعليمية.

الفرضية الثانية: كلما التزمت المؤسسات التعليمية بأطوارها الثلاثة بالبروتوكول الصحي (شروط الوقاية الصحية)، يقابلها نقص في نسبة انتشار العدوى بفيروس كورونا، وينعكس إيجاباً على سيرها الحسن.

الفرضية الثالثة: أزمة كورونا كوفيد-19 فتحت لوزارة التربية الوطنية فرصة بناء منصات تعليمية إلكترونية للدراسة عن بعد بهدف رقمنة قطاع التربية والتعليم.

**04. أهمية الدراسة:** وتكمن أهمية الدراسة في:**أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):**

- الإستفادة من نتائج الدراسة في تقديم إضافات للبحث العلمي وممكن أن تكون بوابة للبحوث القادمة.

- إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية تتناول جانبا مهما من جوانب سياسات التعليم التربوي في ظل جائحة فيروس كورونا.

- تعد الدراسة الحالية من بين البحوث الجديدة في البيئة المحلية على حد علم الباحثة، والتي يمكن أن تفتح المجال لدراسات جديدة والبحث في هذا المجال.

- أهمية موضوع الدراسة الذي يناقش قضية هامة في مجال إدارة المؤسسة التعليمية من خلال إدارة الأزمات، وهو من مداخل الإدارة الحديثة ليقدم حلولاً للمشاكل الناتجة عن التقدم التكنولوجي والانفجار والتطور المعرفي.

- تسليط الضوء على فيروس كورونا، وما سببه من أزمة في المجال التعليمي والتربوي.

- حداثة الظاهرة وسرعة انتشارها، مما تسبب في تعليق الدراسة في جميع أنحاء العالم ومن بينها الجزائر، مما دفع بالباحثة إلى محاولة تناول الموضوع والبحث عن أهم الإستراتيجيات التي حققت نجاحا خلال هذه الأزمة في النظام التعليمي في الجزائر.

- قلة البحوث - في حدود إطلاع الباحثة- التي تناولت هذا الموضوع.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):**

- تعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمعرفة العلمية وللمهتمين بشؤون السياسات التعليمية بالمدارس الجزائرية خاصة في ظل جائحة فيروس كورونا.

- إمكانية إسهام هذه الدراسة في التوصل إلى التعرف على أفضل المتطلبات التي يحتاجها مديرو المؤسسات التعليمية في إدارة الأزمات.

- محاولة إلقاء الضوء على هذا المجال في ظل هذه الأزمة، مما يساعد العديد من المنظمات والمؤسسات والعديد من المجالات التي تعتمد على مجال التعليم عن بعد.
- إثراء الأدب التربوي بدراسات تناولت جائحة كورونا وتأثيرها على النظام التعليمي .
- من الممكن أن تقدم الدراسة بعض الحلول والإستراتيجيات التي من الممكن أن يستعين بها أصحاب القرار في المجال التربوي والتعليمي للتطوير من أنظمتها ومنصاتها الإلكترونية لتحقيق الهدف المرجو.
- التوصل إلى بعض الوسائل والآليات المناسبة لإدارة أزمة كورونا خلال العملية التربوية.

#### **05. أهداف الدراسة:** وتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أهم القرارات والتعليمات والتدابير التي أصدرتها وزارة التربية الوطنية في الجزائر من أجل مواصلة عملية التدريس.
- تحديد أهم النقائص التي عرفتھا السياسة التعليمية في فترة الجائحة.
- التعرف على مدى نجاعة الإستراتيجيات التي أقرتها وزارة التربية الوطنية على المنظومة التربوية.
- تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التي يمكن إتباعها لإنجاح هذه السياسة.
- التعرف على كيفية إدارة أزمة كورونا المستجد وتأثيره على المنظومة التربوية (الأنظمة التعليمية).
- التعرف على السياسة المنتهجة من طرف الوزارة المعنية بالتربية والتعليم في مواصلة المواسم الدراسية في ظل وباء كورونا.

#### **06. مناهج الدراسة واقتراياتها:**

وكأي بحث علمي تحتاج عملية اختبار صحة الفرضيات إتباع منهجية علمية تفرض على الباحث الاستعانة بأدوات ومناهج البحث العلمي المتعارف عليها وفق خصوصية الموضوع ومن أجل تحقيق أهداف البحث وانطلاقاً من طبيعته تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في بحث إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا في الجزائر، ومحاولة البحث عن تأثير هذا الفيروس على الأنظمة التعليمية، والاستراتيجيات التي اتبعتها القيادة التربوية خلال أزمة كورونا. هذا المنهج الذي يحاول

وصف طبيعة الظاهرة، موضع البحث ويساعد على تفسيرها، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر في الأزمان التعليمية، استنادا إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع المعلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتقيم وتفسر، وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة تعبيراً كيفياً وكمياً ليصف الظاهرة ويوضح حجمها ودرجة ارتباطها مع الأخرى . ولتدعيم هذا المنهج العلمي، استخدمت بعض الإقترابات والمداخل المنهجية كالإقتراب القانوني أثناء التحدث عن الإطار القانوني الذي يحكم عملية سير السياسة التعليمية في الجزائر بالإضافة إلى الإقتراب المؤسسي الذي سمح بتشخيص دور وزارة التربية الوطنية في إدارة الأزمنة التعليمية ولمعالجة هذا الموضوع البحثي.

### مميزات الدراسة:

إنه ولضمان السير الحسن للدراسة، إرتأينا إلى القيام بدراسة استطلاعية استكشافية، حيث تعتبر الخطوة الأولى من خطوات البحث العلمي، كان الهدف منها التعرف على ميدان الدراسة والتدريب على خطوات البحث وتحديد مختلف المشكلات والصعوبات وأخذها بعين الإعتبار لتفاديها في الدراسة الأساسية، كما تهدف أيضا إلى التأكد من ملائمة الأداة المستعملة ومدى وضوح البنود وملائمتها على مستوى العينة وخصائصها

كما تم التطرق في هذه الدراسة إلى اختيار تقنية المقابلة الموجهة والتي تمت في المجال الميداني للدراسة، حيث تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان، الذي يمكننا من جمع البيانات وتحليلها هذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، كما تم استعمال الملاحظة التي تقوم بوصف دقيق للواقع، ومن خلالها يتم تشخيص بعض المشكلات العلمية بأكثر الطرق الحقيقية.

### 07. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

لقد وردت في هذا البحث مجموعة من المصطلحات التي تفرض على الباحث توضيحها لكي يستوعب القارئ ماجاء فيه دون عناء أو غموض:

## جائحة كورونا:

وهي الأزمة التي نتجت عن تفشي فيروس كورونا covid-19 في العالم أجمع والتي تسبب اعتلالات متنوعة بين الزكام وأمراض أكثر وخامة، وتشمل الأعراض الشائعة للعدوى أعراضاً تنفسية والحمى والسعال وصعوبات في التنفس.

وقد باتت جائحة كورونا منذ أشهر مضت محور اهتمام الدارسين والباحثين في كل مجالات العلوم بشتى فروعها، كما أصبحت على رأس المتابعات والتحليلات ذات الطابع الاجتماعي والسياسي إذ أثرت على جميع القطاعات في معظم دول العالم منذ بداية انتشارها في مدينة ووهان الصينية سنة 2019.

## الأزمة (crisis):

**لغة:** ورد تعريف الأزمة في اللغة العربية على أنها وجدت مع وجود الإنسان على الأرض ودخوله في صراع معها، لأن القحط يعني الجفاف وندرة المياه، أي أن الإنسان والمجتمع كانا يتعرضان لأزمات تفرضها عليهم الطبيعة الصحراوية التي عاشها المجتمع.

وتفيد كلمة الأزمة في اللغة العربية معنى الضيق، والشدة، يقال أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها، وتأزم أي أصابته الأزمة، ويعرف معجم "ويبستر" الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة، ويطلق عليها باللغة الفرنسية crise، وجمعها أزمات.<sup>1</sup>

## اصطلاحاً:

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة المنتشرة في المجتمع المعاصر، حيث أصبحت تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات، الحكومات، المؤسسات وإنهاءها بالأزمات الدولية.

<sup>1</sup> ولاء البحيري، إدارة الأزمة، (مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، مفاهيم، ع 38، 2008)، ص.9.

لقد عرف الباحثون الأزمة بأنها حالة توتر، ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة، ومنهم من عرفها بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم، والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة بحيث تهدف إلى تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.<sup>1</sup>

ويعرفها "J.D.Ford" بأنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعى المدير إلى تحقيقها: ويشمل هذا التهديد حجم، وقيمة الخسائر المحتملة، وكلما زاد حجم الخسائر واحتمال تحقيقها زاد التهديد.

- ضغط الوقت: بمعنى التناح أمام المدير للقيام بالبحث، وإيجاد القرار قبل وقوع الخسائر المحتملة أو تصاعدها في وقت ضئيل جداً. ونفهم من تعريف "J.D.Ford" أن الأزمة هي تحديد مباشر للأهداف، والمصالح الجوهرية للمنظمة، وأن على الإدارة الاجتهاد والبحث عن الحل الأنسب، واتخاذ القرار السليم في الوقت الأمثل والمناسب للتخفيف أو الحد من حجم الخسائر المحتمل.

أما "Mitroff" فيعرفها أنها العملية التي تتضمن خمسة (05) مراحل أساسية تحددتها، ومرتبطة ببعضها البعض، ويمكن ترجمتها إلى ما يلي: استكشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة لاحتواء الخطر، والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات واستعادة النشاط، وفي النهاية التعلم واكتشاف الخبرة.<sup>2</sup>

أي أن للأزمة خصائص، ومميزات، فبمجرد حدوثها يتم تفعيل تلك الخصائص عبر مراحل متسلسلة لتجنب التداخل في الأدوار، والتسرع في اتخاذ القرار الصائب، فالأزمة مجهولة العواقب والنتائج، كما أن ميزتها الفجائية تضع العملية الوقائية على المحك في كيفية التعامل، والتعايش معها محاولة التقليل من الآثار السلبية لها كذلك اكتساب الخبرة بعد تجاوزها.

<sup>1</sup> فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس-المراحل-الآليات (السعودية: 2002)، ص.26.

<sup>2</sup> سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية خلال الحصار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غزة، 2010)، ص.12.

واهتمت الدراسات العلمية المختلفة بشكل كبير بتأصيل مفهوم الأزمة، وتوضيح الفرق بينها وبين مفاهيم أخرى مرتبطة بها، والتي كثيرا ما تسبب غموضا بسبب التداخل بينها، قد تتشابه معها في بعض خصائصها، ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، ونذكر منها على سبيل المثال مفاهيم المشكلة، الحادث والكارثة.

فالمشكلة تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة، ولكنها ليست بذاتها أزمة. أما مفهوم الحادث فهو شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع، وانقضى أثره فور إتمامه، وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه. بينما مفهوم الكارثة فهو أحد المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا، ونجم عنها أضرارا في الماديات أو كليهما معا. فالأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها، والكبيرة، المحلية، والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح، والممتلكات، فالكارثة تقع بشكل فجائي، ويستحيل التنبؤ بها بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات، أخطاء ومشاكل حتى تصل إلى حد الانفجار.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعريفات يمكن توضيح أن الدراسة الحالية تتعامل مع مفهوم الأزمة دون غيره من المفاهيم المتشابهة في معناها أو نتائجها التي تخلفها بالنسبة للأفراد والمجتمع.

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة أن الأزمة تعتبر نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها، كما يتضح مما سبق وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة متمثلة في وجود خلل وتوتر في العلاقات، والحاجة إلى اتخاذ قرارات في الوقت المناسب، وكذلك عنصر المفاجئة، وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة، والمحتملة الوقوع.

أما الدراسة الحالية فتبنى التعريف الإجرائي التالي للأزمة: "الأزمة هي نقطة تحول في وضع معين من الأفضل إلى الأسوأ، ونتيجة الوصول إلى احتمالات غير مطابقة للواقع كذلك التي سطرت من قبل".

<sup>1</sup> صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم دراسة موضوعية ( غزة، 2011)، ص. 324.

الأزمة التعليمية:

هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه، أو إنها هي "وجود عائق أمام الطريقة المقبولة والمرغوب فيها في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة ويحث الناس لتفتيت الأنماط الاجتماعية التربوية السائدة التي يقبلها المجتمع ويسلم بها"، أو إنها "موقف أو وضع مزعج يتعرض له التعليم يؤدي إلى إزعاج المجتمع إلى الحد الذي يحاول فيه أن يقوم بعمل شيء ما للتخلص من هذا الوضع وما يترتب عليه من أزمات"<sup>1</sup>.

النظام التربوي:

هو جملة من القواعد والتنظيمات والإجراءات التي تتبعها الدولة في تسيير شؤون التربية والتعليم، تهدف من وراءها المحافظة على قيم ومبادئ الأمة موجهة النظام التربوي وفق هذه السياسات التربوية، التي تعكس التوجهات العامة للمجتمع. النظام التربوي في أي بلد هو عبارة مجموعة من القواعد والتنظيمات والإجراءات التي تتبعها الدولة في تنظيم شؤون التربية والتعليم، وهذه النظم التربوية عامة هي انعكاس للفلسفة الفكرية والاجتماعية والسياسية السائدة.<sup>2</sup>

إدارة الأزمة الصحية:

وعندما نتحدث عن إدارة الأزمات الصحية فإننا نشير إلى خطة عمل تنفيذية فعالة يتولاها فئات معينة من الناس، أي يكون العامل البشري حجر الزاوية في نظام التأهب والتعامل الصحيح مع الأزمة الصحية يتطلب توزيع متوازن للمصادر، إضافة إلى جملة من العوامل منها:

- إتباع نهج دقيق.
- اتساق القرارات والإجراءات.
- التوقعات يجب أن تكون واقعية وعلمية.
- التأهب السليم والتخطيط المحكم.
- المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف.

<sup>1</sup> منى عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة لنيل الماجستير في التربية ( مصر، 2008)، ص.26.

<sup>2</sup> عبد الله رشدان، نعيم جعيني، 2006، المدخل إلى التربية والتعليم (عمان: دار الشروق، 2006)، ص.357.

الدراسات السابقة:

بحكم أن موضوع الدراسة موضوع حديث لم يسبق للكثير من الباحثين التطرق إليه ،لأن جائحة كورونا كوفيد19 هي بحد ذاتها ظاهرة جديدة، والتي مست كل القطاعات وليس فقط قطاع التربية والتعليم، تناولت الباحثة عددا من الدراسات القليلة التي تتعلق بمحور الدراسة الحالية للوقوف على القضايا والمشكلات المتناولة، والتعرف على الأساليب والإجراءات المتبعة، وأهم النتائج التي توصلت إليها ، وقد تمت مراعاة التسلسل الزمني فقد تم استعراضها من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب على هذه الدراسات من خلال إلقاء الضوء على أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات والبحث الحالي .

**الدراسة الأولى:** دراسة د.نجاة يحياوي، د.دليلة خينش، د.سامية عزيز، "التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا كوفيد19- قطاع التربية والتعليم في الجزائر- نموذجا"، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، م.2، ع.3، (مارس 2020)، ص ص.85-104.

هذه الدراسة التي تناولت وهدفت إلى التعرف على واقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا المستجد في الجزائر وتطبيقاته في قطاع التربية والتعليم، وتوضيح تداعيات هذه الجائحة وما أظهرته من نقائص وصعوبات تواجه التعليم عن بعد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وبعض الإحصائيات لتوضيح كيفية استخدام التعليم عن بعد في الجزائر في ظل هذه الجائحة والوقوف على معيقاته وتقديم المبادئ التي يجب التخطيط لها مستقبلا لتجنب الكثير من الآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها الأزمات على التعليم في الدول . فهذه الدراسة تعتبر واحدة من بين الإستراتيجيات التي تبنتها وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا إلا أن نتائجها خلصت إلى أن التعليم عن بعد في الجزائر وتزايد متطلباته تجعله غير متاح بشكل كاف لوجود الكثير من الصعوبات المتعلقة بجوانب مادية وأخرى اجتماعية، زادت من حدتها ظروف هذه الجائحة التي فرضت هذا النوع من التعليم، حيث كانت المتطلبات أكثر من الإمكانيات.

**الدراسة الثانية:** دراسة د.وسيلة بوسيس، "إستراتيجية إغلاق المؤسسات التعليمية للحد من تفشي فيروس كوفيد19 -تحدي الرقمنة ورهان التعليم عن بعد-"، مجلة التمكين الاجتماعي، م.2، ع.3 (سبتمبر 2020)، ص ص.20-33.

تناولت الدراسة واحدة من بين أهم الإستراتيجيات التي تبنتها وزارة التربية الوطنية إستراتيجية إغلاق المؤسسات التعليمية ،الذي كان هدفها الحد من انتشار فيروس كورونا داخل المنظومة التربوية وتناولت كذلك التعليم الرقمي في ظل الجائحة في الجزائر كبديل إضطراري للعملية التعليمية ، حيث أن وزارة التربية الوطنية رسمت خطة لتجسيد نظام التعليم عن بعد استجابة لجملة من التدابير التي دخلت حيز التنفيذ للحد من تفشي الفيروس إلا أن تأخر وزارة التربية الوطنية في توفير منصات التعليم عن بعد هذا ما أحدث فجوة بين التلاميذ والطلاب والبرامج التعليمية المقررة وكذلك بسبب تدني البنية التحتية لأنظمة الاتصالات وتخلف حقل تكنولوجيا المعلومات مما يبقي تكلفة استخدام الأنترنت خاصة في الأرياف عالية وأسعار الحواسيب ليست في متناول الأفراد متوسطي أو ضعيفي الدخل.

**الدراسة الثالثة:** دراسة عزيزة خلفاوي، هدى فدسي، "جائحة كوفيد19 وأزمة التعليم الرسمي في الجزائر دراسة للواقع واستشراف المستقبل"، مجلة التمكين الإجتماعي، م.3، ع.1 (مارس 2021)، ص ص.267-277.

تناولت هذه الدراسة وهدفت إلى البحث في مؤشرات الأزمة المستقبلية للتعليم الرسمي في الجزائر من خلال تحليل الواقع الذي تميز باتخاذ تدابير غلق المدارس والتعليم عن بعد وأثاره المختلفة ثم فتح المدارس مع فرض إجراءات الوقاية وأثاره المختلفة ، حيث قدمت هذه الدراسة مجموعة من النقاط الأساسية حول الموضوع نذكر منها تدابير المدرسة في الحد من انتشار الفيروس، ومخاطر فيروس كوفيد19 والعلاقات داخل المدرسة، كما تناولت الدراسة مؤشرات أزمة التعليم الرسمي بين التعليم عن بعد وإعادة فتح المدارس، إلا أن هذه الدراسة لم تتعمق في الموضوع الرئيسي ولم تقدم مؤشرات كافية وواضحة حول أزمة التعليم الرسمي، ولم تقدم دراسة استشرافية كافية لمعرفة مصير التعليم في الجزائر، وأهم ما يجب على السلطات المعنية اتخاذه من أجل تحقيق تعليم ذات كفاءة عالية في المستقبل في حالة وجود أزمات أخرى تستوجب الإنقطاع عن المدارس.

**الدراسة الرابعة:** دراسة الطالب عبد الله عبد المجيد، "درجة قلق الموت جراء الإصابة بفيروس كورونا(كوفيد19) وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي -دراسة ميدانية بمدينة المسيلة-"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- : كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2021/2020، ص.74.

تناولت الدراسة موضوع جد مهم يتحدث عن درجة قلق الموت جراء إصابة كورونا وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي، والطور الابتدائي هو واحد من بين الأطوار الثلاثة التي تعمل وزارة التربية الوطنية على تسييرها والأستاذ أو المعلم هو جزء من المنظومة التربوية الذي من خلاله تكتمل المقررات الدراسية، لذلك فإن درجة قلق الموت من طرف الأساتذة هي كذلك عبارة عن إستراتيجية وجب على الوزارة أخذها بعين الإعتبار وذلك عن طريق توفير الجو الملائم للأستاذ من أجل إكمال البرامج التعليمية وعدم الضغط عليه بزيادة وتراكم ساعات التدريس على عاتقه، فكلما تم توفير تسهيلات من طرف الوزارة المعنية للأساتذة كلما تم تطبيق الاستراتيجيات المتخذة بطريقة صحيحة.

الفصل الثاني:

إستراتيجية إدارة الأزمات

تمهيد:

في ظل بيئة تحكمها الكثير من التعقيدات والمتغيرات، تمارس مؤسسات الدولة وظيفتها مما يجعلها عرضة للعديد من الأزمات، لذلك تحرص إدارتها على استخدام نظام تنبؤي له رؤية إستراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة وإتخاذ القرار المناسب في ظل تلك المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا يمكن القول أنه أصبح وجود استراتيجيات للتعامل مع الأزمات للحد من الآثار السلبية الناجمة عنها أمر ضروري وحتى يفرضه البيئة الجديدة وما تحمله من ظواهر ومتغيرات جديدة، وللإجابة عن الإشكالات المطروحة ضمن هذا السياق.

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر الأساسية وتم تقسيم الفصل إلى:

**المبحث الأول: ماهية الأزمة وإدارة الأزمة**

**المطلب الأول: المفاهيم والمتطلبات الإدارية.**

**المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات.**

**المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.**

**المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات**

**المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات.**

**المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات.**

### المبحث الأول: ماهية الأزمة وإدارة الأزمة.

لقد ظهر مفهوم الأزمة في مجال علم الإدارة ولكنه سرعان ما انتقل إلى فروع أخرى من العلوم الإجتماعية، وشهد تطورات كثيرة حتى تبلور في فرع مستقل بذاته هو "إدارة الأزمات".

والتي تعني إدارة التوازنات الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتهدف الباحثة من هذا المبحث إلى تقديم رؤية نظرية عن إدارة الأزمة وما يرتبط بها من برامج تخطيطية وفق نماذج إدارية فعالة، ويشتمل على ثلاث مطالب وهي كالتالي:

المطلب الأول: المفاهيم والمتطلبات الإدارية:

#### أولاً: مفهوم الأزمة:

لقد ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم لتعريف الأزمة ومصطلح إدارة الأزمات، وكل هذه التعريفات تصب في منحى لغوي واحد وهو الأزمة وما أثرها على سير العمل في المؤسسة التي تتعرض لها.

#### 1. تعريف الأزمة لغوياً:

عرف "المختار الصحاح" الأزمة بأنها: "الشدة والقحط والمأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع حرب مأزم".<sup>1</sup>

تعريف الأزمة: الأزمة هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المؤسسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها.<sup>2</sup>

تعريف "قاموس رندا" للأزمة: بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.

ويعرفها "coombs" بأنها: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعة المنظمة وموقعها المالي".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رهام راسم عودة، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ( غزة، 2008)، ص.11.

<sup>2</sup> ستيف ألبريخت، إدارة الأزمات، فن الدفاع عن النفس للشركات (القاهرة: الشركة العربية للإصدار العلمي، 2008)، ص.9.

كما ورد تعريف الأزمة في اللغة العربية على أنها وجدت مع وجود الإنسان على الأرض ودخوله في صراع معها، لأن القحط يعني الجفاف وندرة المياه، أي أن الإنسان والمجتمع كانا يتعرضان لأزمات تفرضها عليهم الطبيعة الصحراوية التي عاشها المجتمع.

وتفيد كلمة الأزمة في اللغة العربية معنى الضيق والشدة، يقال أزمات عليهم السنة أي اشتد قحطها، وتآزم أي أصابته الأزمة، ويعرف معجم "ويبستر" الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة، ويطلق عليها باللغة الفرنسية crise، وجمعها أزمات.<sup>2</sup>

## 2. تعريف الأزمة اصطلاحاً:

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة في المجتمع المعاصر، حيث أصبحت تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات، الحكومات، المؤسسات، وانتهاءً بالأزمات الدولية.

لقد عرف الباحثون الأزمة بأنها حالة توتر، ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة، ومنهم من عرفها بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة بحيث تهدف إلى تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.<sup>3</sup>

ويعرفها "J.D.Ford" بأنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعى المدير إلى تحقيقها: ويشمل هذا التهديد حجم، وقيمة الخسائر المحتملة، وكلما زاد حجم الخسائر واحتمال تحقيقها زاد التهديد.

- ضيق الوقت: بمعنى المتاح أمام المدير للقيام بالبحث، وإيجاد القرار قبل وقوع الخسائر المحتملة أو تصاعدها في وقت ضئيل جداً.

<sup>1</sup> فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي " دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (عمان: كلية التجارة، 2012)، ص.27.

<sup>2</sup> ولاء البحري، إدارة الأزمة، ( مصر: المركز الدولي للمؤسسات المستقبلية والإستراتيجية، مفاهيم، ع.38، 2008 )، ص.9.

<sup>3</sup> فهد أحمد الشعلان، مرجع سابق، ص.26.

ونفهم من تعريف "J.D.Ford" أن الأزمة هي تحديد مباشر للأهداف، والمصالح الجوهرية للمنظمة، وأن على الإدارة الاجتهاد والبحث عن الحل الأنسب، واتخاذ القرار السليم في الوقت الأمثل والمناسب للتخفيف أو الحد من حجم الخسارة المحتمل.

أما "Mitroff" فيعرفها بأنها العملية التي تتضمن خمسة (05) مراحل أساسية تحددتها، ومرتبطة ببعضها البعض، ويمن ترجمتها إلى ما يلي: استكشاف إشارات الإنذار المبكر والإستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة، احتواء الخطر، والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات واستعادة النشاط، وفي النهاية التعلم واكتساب الخبرة.<sup>1</sup>

- تعرف الأزمة من المنظور السياسي بأنها حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار التصدي الذي تمثله سواء كان إداريا، سياسيا، نظاميا، اجتماعيا، اقتصاديا، ثقافيا.<sup>2</sup>

- وحسب المنظور الإداري فهي: حالة غير متوقعة وغير معهودة يكتنفها عدم التأكد تؤدي إلى الخلل بالأعمال الاعتيادية للمنظمة، وتهدد قدرتها على البقاء والاستمرار.<sup>3</sup>

- أما المنظور الاقتصادي فيعرفها بأنها اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي في بلد ما أو في عدة بلدان، وتطلق بصفة خاصة على الاضطرابات الناشئة عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك.<sup>4</sup>

مايمكن استخلاصه من التعاريف السابقة أن الأزمة تعتبر نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها، كما يتضح مما سبق وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة متمثلة في وجود خلل، وتوتر في العلاقات، والحاجة إلى اتخاذ قرار في الوقت المناسب، وكذلك عنصر المفاجئة، وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة، والمحملة الوقوع.

1 سامي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سابق، ص.12.

2 عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإزهاق الدولي (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ط2، 2002)، ص.13.

3 معمرفربة، سارة حد بودربالة، "منهجية التعامل مع الأزمات: من تشخيص الداء إلى وصف الدواء"، مجلة دفاتر إقتصادية، ع.10 (2018)، ص.472.

4 خليل خميس، "الأزمات الاقتصادية والمالية وأثارها على مسارات التنمية"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المركز الجامعي

تيسمسيلت، م.3، ع.1 (2016)، ص.124.

### 03. تعريف إجرائي للأزمة:

وكتعريف إجرائي للأزمة يمكن وصفها بأنها "حالة أو موقف يواجه الفرد أو الجماعة أو المنظمة لا يمكن التعامل معه باستخدام الإجراءات الروتينية المعتادة، كما أنها موقف استثنائي غير اعتيادي أو حدث غير متوقع، يكون له عواقب وأثار غير متوقعة، فيمكن القول بأن الأزمة تعتبر نقطة تحول في وضع معين من الأفضل إلى الأسوء، ونتيجة الوصول إلى احتمالات غير مطابقة للواقع كتلك التي سطرت من قبل".

### ثانيا- خصائص الأزمة:

01. المفاجأة وقلة الوقت.<sup>1</sup>

02. جسامة التهديد من خلال وجود تهديد خطير يؤثر في الأداء الأمني والمستقبلي.<sup>2</sup>

### ثالثا- الفرق بين الأزمة والكارثة:

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة ، فالأزمة تعني الصغير منها والكبيرة المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث أو الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.<sup>3</sup>

أ. الطارئ: حالة مفاجئة بشكل كامل، قد تزداد قوته بشكل أكبر منذ لحظة وقوعه، ويؤدي إلى خسائر معنوية أو مادية، وسببه قد يكون إنساني أو طبيعي، ويصعب التنبؤ به ويختلف مقدار الضغط على متخذ القرار بحسب قوة الطارئ ومدى إستمراريته، ويتم مواجهته محليا غالبا وهو أشمل وأعم من الكارثة والأزمة.

ب. الحادثة: هي شيء مفاجئ ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله وهو غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه ونكون الأزمة أحد نتائجه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث (الأردن: ط1، 2009)، ص.4.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب، حسن عشماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثأر (مصر: منشأة المعارف بالإسكندرية، 2008)، ص.46.

<sup>3</sup> فهد أحمد الشعلان، مرجع سابق، ص.14.

<sup>4</sup> محمد توفيق، حسين الطبراوي، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (جامعة نابلس فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس، 2008)، ص.22.

ومن خلال هذه التعريفات يمكن توضيح أن الدراسة الحالية تتعامل مع مفهوم الأزمة دون غيره من المفاهيم المتشابهة في معناها أو نتائجها التي تخلفها بالنسبة للأفراد والمجتمع.

#### رابعاً- مستويات معالجة الأزمات:

01. المستوى الإستراتيجي: وهو المستوى الأعلى الذي يقدم التوجيه والإرشاد ويتخذ القرار.

02. المستوى التنفيذي (العملي): وهو المستوى الذي يتولى العمليات ويمارس القيادة والسيطرة وفق ما يتلقاه من ردود الأفعال الناتجة عن الأزمة.

03. المستوى الميداني التكتيكي: وهو المستوى الذي يتولى تنفيذ العمليات في إطار معالجة الأزمة والتصدي لها.<sup>1</sup>

#### خامساً- مفهوم إدارة الأزمات:

يأتي مصطلح إدارة الأزمات في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيداً بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها وتباين مستوياتها، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وقد تطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، ثم تمكنت من الحصول على اهتمامات عالية جداً من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله. وتهتم إدارة الأزمة بالتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، فتعمل على تجنب السلبيات الناتجة عنها ومحاولة قدر الإمكان الاستفادة من الإيجابيات، ولقد تعددت تعاريف إدارة الأزمة بتعدد المفاهيم ووجهات النظر وتباين الاختلافات من شخص لآخر وتنوع بين الآراء والأفكار.<sup>2</sup>

1 علي لهلول الرويلي، إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية العلوم الإستراتيجية)، ص.38.  
2 زيد منير عبوي، إدارة الأزمات (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، 2007)، ص.20.

أ. تعريف الباحث البريطاني "ويليامز" :

إدارة الأزمات هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.<sup>1</sup>

ب. تعريف الدكتور "زيد منير عبوي" :

إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الإستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

أوهي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها.<sup>2</sup>

ج. يعرفها " Little john " :

بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر من الوسائل تحقيقا للكفاءة الاقتصادية.<sup>3</sup>

د. التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات: تعتبر إدارة الأزمة نظام ومنهج علمي مؤسس على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات وتقوم على وظائف إدارية هامة كالتخطيط والرقابة والبعد عن العشوائية والانفعالية في وضع البدائل لاتخاذ القرار الصائب.

<sup>1</sup> محمود جاد الله، إدارة الأزمات (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، 2008، ص.28.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.21.

<sup>3</sup> علي عبد المجيد قدرى، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات (دار الجامعة الجديدة، 2008)، ص.137.

هـ. إستراتيجية إدارة الأزمات:

هي العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لازمة معينة، وذلك من خلال الإختيار الامثل للإستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة.<sup>1</sup>

سادسا- متطلبات وأهداف إدارة الأزمات:

1. متطلبات إدارة الأزمات: لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمات يجب توفير مايلي:

أ. التحديد الواضح للأهداف وأولوياتها والموارد المتوفرة لها، وبدون هذا التحديد لا يستطيع الكيان الاستمرار في العمل عند مواجهة أي أزمة حقيقية، كما أن المعرفة الكاملة للموارد المتاحة للكيان أو المؤسسة تساعدها كثيرا عند تخصيص تلك الموارد لمواجهة أزمة معينة.

ب. توافر المعلومات الصحيحة والموافية، لأن الأزمة عادة ما يصاحبها غموض ونقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ أي قرار صحيح.

ج. فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح، الممكن أن تؤثر بالأزمات لكسب تأييدها ومساندتها عند حدوث أزمة للمؤسسة.

د. تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط وعلى العمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه والرقابة.

هـ. يعتمد نجاح إدارة الأزمة على فريق متخصص ومدرب لمواجهة تحديات الأزمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فهد علي الناجي، المرجع السابق، ص.10.

<sup>2</sup> سعيد عابد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (جامعة الجزائر، 2009)، ص.30.

و. تعتمد إدارة الأزمة على المهارات والخبرات لدى المعنيين بالأمر والمسؤولين والإداريين ومتخصصين وأصحاب القرار على المستوى الحكومي أو المؤسسات المختلفة.

ز. تحليل وتقييم الأزمات السابقة وتقييمها ومواجهة أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.<sup>1</sup>

## 2. أهداف إدارة الأزمات:

انطلاقاً مما سبق نستخلص أهم الأهداف الأساسية التي تكمن من وراء إدارة الأزمات ويمكن حصرها فيما يلي:

1. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة، ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
2. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
3. تحديد أدوار الأجهزة المعنية بتنظيم إدارة الأزمة سواء قبل الأزمة أو وقت حدوثها.
4. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لإتخاذ القرار لمنع المواجهة.
5. محاولة القضاء على قدر كبير من التخطيط والعشوائية، وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
6. الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

<sup>1</sup> سعيد عابد، المرجع السابق، ص.31.

7. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات:

بالرغم من أدبيات إدارة الأزمات لم يشرع في تأصيلها علمياً واكاديمياً من قبل الباحثين والدارسين إلا في بداية الستينات من القرن الماضي.

لكن من حيث الممارسة العلمية والفعلية تعود إلى تاريخ بعيد حيث تعرض الإنسان منذ فجر التاريخ إلى كوارث وحروب وعدة أزمات واجهها الإنسان بكل قوة، حيث يمكن القول أن الإنسان تعلم الحذر عند صعود المرتفعات قبل أن يكتشف قانون الجاذبية.

وأشارت هذه الدراسات والأبحاث إلى أن دراسة إدارة الأزمات قبل الحرب العالمية الثانية، كانت تتميز بالدراسات التاريخية والسردية والقانونية، وكانت تستخلص الدروس من الأزمات المتتالية للإستفادة لمواجهتها في حالة تكرارها.

لكن بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الأزمات إلى علم معرفي، شأنه في ذلك شأن الكثير من العلوم والمعارف، حيث بدأت الدراسات المتخصصة في إدارة الأزمات كمصطلح يعتبر فرع من فروع الإدارة العامة، وذلك بالإشارة على دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والأوبئة والحروب، تدريجياً ازدهرت معارف وعلوم إدارة الأزمات لتستخدم كأسلوب لمواجهة الطوارئ عندما تحدث مشاكل مفاجئة، حيث ظهر ما يسمى بالمهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة، فكل هذه المسميات اختيرت لذلك بمثابة إدارة أزمومية أي أنها أحد فروع أو أدوات الإدارة مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العمالية أو إدارة الموارد البشرية.

كما انتقل مفهوم ومصطلح إدارة الأزمات فيما بعد إلى مجال العلاقات الدولية، ليتم الاعتماد على إدارة الأزمات على مستوى السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة، مثل أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962، الأزمة كانت بين الإتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت آنذاك في إقامة الإتحاد السوفيتي على جزيرة كوبا، كانت موجهة للولايات المتحدة الأمريكية، وعندما

1 حسين موسى العساف، الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول ( مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 107).

اكتشفت أمريكا فرضت حصارها البحري على كوبا وكادت الأزمة أن تحدث<sup>1</sup>، ولو افترضنا أن الأزمة حدثت بين الطرفين لأدى الدمار النووي إلى خسائر محتملة في الأرواح.

لكن تلك الأزمة لم تحدث وانتهت بالحل المرضي ما بين الطرفين، مقابل سحب الإتحاد السوفيتي لصواريخه التي أقامها في جزيرة كوبا، وتعمدت الولايات المتحدة الأمريكية بعد غزو كوبا آنذاك، صرح وزير الدفاع للولايات المتحدة " روبرت ماكدامر": لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الإستراتيجية بل عن إدارة الأزمات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات:

للأزمات مراحل أساسية تتفاهم أحداثها، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة ما فإنه يصبح مسؤولاً عن تفاهم الأزمة:

#### - المرحلة الأولى:

اكتشاف إشارة الإنذار، تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة ففي هذه المرحلة فإن المؤسسة تتلقى إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات، الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة، واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكة الأمر الذي يحتم على المؤسسة أن يكون لها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة.

#### - المرحلة الثانية:

الاستعداد والوقاية: تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة، في هذه المرحلة يجب أن يتوافر لدى المجتمعات والمؤسسات الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، وبالتالي فإن المؤسسة عليها أن تستعد

<sup>1</sup> عبد المجيد قدرى، المرجع السابق، ص.142.

<sup>2</sup> عليون السيد، إدارة الأزمات والكوارث وأساليب علمية ووقائية، القاهرة، مركز الإستشارات، 1997، ص.129.

لوقوع أزمات، والهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات بالإضافة على إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد.

### - المرحلة الثالثة:

احتواء الأضرار أو الحد منها: تهتم هذه المرحلة بالتعامل مع الأزمة خال حدوثها، ففي هذه المرحلة تتمثل مهمة إدارة الأزمات والفريق الخاص بها في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار للأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع مثل تسرب المواد الكيماوية والوقود من معامل البترول أو الحرائق وما يترتب عنها من مخاطر في الأرواح والمشكلات والثروة الحيوانية.<sup>1</sup>

### - المرحلة الرابعة:

استعادة النشاط: حيث تهتم هذه المرحلة بفترة مابعد وقوع الأزمة أي وجوب التركيز على العمل من طرف إدارة الأزمة على استعادة المؤسسة لنشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية.

### - المرحلة الخامسة:

مرحلة التعلم: تهتم هذه المرحلة أيضا بفترة مابعد وقوع الأزمة، حيث يجب أن تركز إدارة الأزمة في المؤسسة على استرجاع ودراسة وتحليل الأزمة، واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007)، ص.91.

<sup>2</sup> سعيد عابد، المرجع السابق، ص.34.

### المبحث الثاني: استراتيجيات التعامل مع الأزمات.

تتعدد إستراتيجيات التعامل مع الأزمات، التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات أول الدول، حيث تمثل تلك الإستراتيجيات أساليبها يتمكن من خلالها متخذ القرار، من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة أو كيفية الخروج من الأزمة بأقل التكاليف، وتم تقسيمها إلى قسمين:<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات.

يمكن القول أن الأزمة هي الأخرى تتطور مع الزمن، لهذا الأساليب السابقة لا تصلح في أي وقت، وإنما وجب الأخذ بالطرق والأساليب التي تراعي عنصر التطور:

#### أولاً- طرق مواجهة الأزمات:<sup>2</sup>

##### 1. طريقة العمل بفرق:

وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

##### 2. طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

##### 3. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها، وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

1 علي لهلول الرويلي، إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة ( السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الإستراتيجية ، 2007)، ص ص.40-47.

2 سعاد خالدي، دور العلاقات العامة في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال (جامعة أحمد بن بلة وهران: كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية .2016/2017)، ص ص.70-73.

4. طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5. طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعتمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6. طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها:<sup>1</sup>

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي : التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها وتزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.<sup>2</sup>

7. طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الإتجاهات متعرضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.<sup>3</sup>

8. طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التمويلية، حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

<sup>1</sup> بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص.86.

<sup>2</sup> علي حسن السعدني، "كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية"، الحوار المتمدن، ع. 4192 (2013/8/22)، ص.4.

<sup>3</sup> علي حسن السعدني، المرجع السابق، ص.4.

9. طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريق المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ. ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب. استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

ج. تصفية العناصر القائدة للأزمة.

د. إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

10. طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها ، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي، فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

المسببات الخارجية:

1. أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

2. الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الازمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

3. الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين، أي التفاوض مع استخدام القوة،

ختاما فإن ما قدمناه يمكن أن يصبح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة خاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع إبراز مفرداته إيجابيا من قبل صناع القرار إلى

<sup>1</sup> محمد الصريفي، إدارة الأزمات (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2007)، ص.99.

وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للإتساع من حيث المدى والنوع، مع الأخذ بنظر الإعتبار ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الإستفحال.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات.

سنحاول في هذا المطلب إبراز كيف يمكن لنظم المعلومات أن تخدم أصحاب المصلحة على التصدي للأزمات في حال وقوعها، أو حتى اكتشافها مسبقاً:

### أولاً- مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

تعد أنظمة المعلومات الإدارية المركز العصبي لأي مؤسسة، فهي التي تعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة وغيرها.

ويعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه "مجموعة من العناصر التقنية والبشرية والمادية والإدارية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات وعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة.

كما عرفه "Alter" 1996:

" بأنه النظام الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في جمع واسترداد وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات المستخدمة في واحدة أو أكثر من العمليات الإدارية".

ويجمع الكتاب والباحثين على ستة مكونات لنظم المعلومات الإدارية هي:

-الأجهزة والبرمجيات بنوعيهما (النظم، التطبيقات)، قواعد البيانات والإجراءات والأفراد والإتصالات.<sup>2</sup>

1 علي حسن السعدني، مرجع سابق، ص.9.

2 شاكر جارالله الخشالي ، معي الدين قطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م.3، ع.1، (2007)، ص.27.

" وقد أوضح "Robbins cenzo 1995 :

" أن الفاعلية تعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها".

أما فاعلية نظم المعلومات فيعرفها "Tong and yap 1996":

بأنها تشير إلى مدى مساهمة نظام المعلومات في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**ثانيا- دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمات:** يلعب نظام المعلومات دورا مهما في مواجهة الأزمات وذلك من خلال المراحل الآتية:

1. مرحلة ما قبل الأزمة: ويمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال:

أ. المساهمة في تحديد السياسات العامة لمؤسسة وأهدافها.

ب. المساهمة في إعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة.

ج. المساهمة في تحديد الأزمات والتنبؤ بإمكانية حدوثها.

د. بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها المؤسسة.

هـ. المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تتنبأ بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة.

و. المساهمة في إعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

2. مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة: حيث يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

أ. الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الأزمة في المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل.

ب. تساعد في إمكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة للأزمة.

ج. إن المعلومات تلعب دورا هاما وفاعلا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمات وتطورها.

د. المشاركة في إعداد وتحديد البدائل المناسبة لاتخاذ القرار تجاه الأزمة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

أ. يمكن نظم المعلومات المؤسسة من تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الأزمات المختلفة.

المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن أن تستفاد منها لاحقاً.<sup>1</sup>

ب. المساعدة في تحديد الإنحرافات الخاصة بمواجهة الأزمات وإمكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة.

1 محمد زرقون، عبد الحكيم شاهد، فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات دراسة نظرية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017)، ص.20.

### الخلاصة والاستنتاجات:

لقد زاد اهتمام الباحثين بموضوع الأزمة ومحاولة إيجاد سبل علمية للتعامل معها والتخفيف من أضرارها، وذلك نتيجة ازدياد رغبة المؤسسة في وضع بدائل تمكنها من التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تشكل خطراً على حياتها.

وتم اتفاق الباحثين في تحديد مهامها، والعوامل المثيرة لها وأساليب احتوائها كما تم توضيح الفروق الجوهرية بين مصطلح الأزمة وبين جملة من المفاهيم المقاربة لها كالكارثة، والواقعة والصراع... الخ.

بعدها تطرقت الطالبة لماهية إدارة الأزمة، وضرورة توفير الكفاءات البشرية ومهارات التنبؤ بها قبل وقوعها في ظل بيئة مؤكدة، حتى يتسنى طرح أكثر البدائل بأقل التكاليف، والعمل على استخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها للتقليل من أضرارها، وللتعامل معها بوعي وإدراك، يستلزم ذلك أسلوباً علمياً لإدارة الأزمات ، فهو يملك القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية، ويسعى إلى خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري، ويحاول تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة، ومنه بناء شبكة اتصالات فعالة تؤمن سرعة المعلومة، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف ومكانة المؤسسة.

فإستراتيجية إدارة الأزمة تعني العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المؤسسة لأزمة معينة.

الفصل الثالث:

إدارة الأزمات التعليمية.

**تمهيد:**

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبيا في مجال الإدارة، وهي تقدم وعيا عاليا بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره. ولم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها لرفاهية تتحقق في مؤسسات أخرى، بل صارت طلبا وضرورة ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الأوان.

وبما أن الأزمات جزء هام وأساسي من حياة أي مؤسسة ومنها المؤسسة التربوية بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها، فعليها أن تستعد لمواجهة وإدارتها عندما تظهر في أي وقت.

تم تقسيم الفصل إلى مجموعة من العناصر التي هي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات التعليمية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات التعليمية.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الأزمات التعليمية وأهميتها

المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات التعليمية

المبحث الثاني: إدارة الأزمات التعليمية

المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات التعليمية

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الأزمات التعليمية

المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات التعليمية

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات التعليمية.المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات التعليمية.مفهوم إدارة الأزمات التعليمية:

إدارة الأزمات التعليمية تمثل إطار عمل يفيد في تحليل وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، وتهدف إلى تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمواجهة الظروف الطارئة للقضاء عليها أو الحد من أثارها.

وقد تناول العديد من الباحثين في إدارة المؤسسة التعليمية فقد عرفها دهيش والشلال ورضوان بأنها: "عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات التعليمية، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات التعليمية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما تحقق أقل قدر ممكن من الأضرار، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة"<sup>1</sup>. حيث يركز هذا التعريف على السيطرة على الأزمة التعليمية من خلال الإجراءات والقواعد غير التقليدية.

وتشير يحيوي إلى مفهوم إدارة الأزمات التعليمية أنها: "أسلوب للتعامل مع الأزمة التعليمية بالعمليات المنهجية العلمية والإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة التعليمية والتقليل من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية"<sup>2</sup>.

وتعرفها فرج بأنها: "قدرة مديرات مدارس التعليم العام على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والإستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المؤسسة التعليمية والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد دهيش وآخرون، الإدارة والتخطيط التربوي (الرياض، 2009)، ص. 264.

<sup>2</sup> حسام الدين حسن عطية حمدونة، ممارسة مدير الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التربية، قسم أصول التربية، 2006)، ص. 10.

<sup>3</sup> شذى فرج، ممارسات مديريات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة أم القرى مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية، 2006)، ص. 22.

وعرف عثمان إدارة الأزمات التعليمية بأنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات التعليمية المحتملة، عن طريق الإستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات التعليمية، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات التعليمية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين. مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة التعليمية لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة".<sup>1</sup>

نرى من خلال هذه التعريفات أنها تركز على التنبؤ بالأزمات التعليمية وتعبئة الموارد لمنع حدوثها والإعداد لها في مرحلة ما قبل الأزمة والتعامل مع الأزمات وقت حدوثها، واستخلاص النتائج بعد حدوثها.

في حين عرف أبو قحف إدارة الأزمة التعليمية بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة التعليمية".<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة الأزمات التعليمية على أنها:

العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة التعليمية ، وتساهم في تلافي حدوث الأزمات من خلال البرامج الوقائية أو التقليل من أثارها في حالة حدوثها عن طريق التدخل الفوري، وعن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة والإمكانات المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية، والعمل على استخلاص الدروس المستفادة منها في المستقبل.

وقد ركز هذا التعريف على الإجراءات المتبعة في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

### الفرق بين إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات:

قد يحدث مزج أو خلط بين أسلوب إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات؛ لذا وجب التفرقة بين المصطلحين على النحو التالي:

<sup>1</sup> عثمان فاروق السيد، التفاوض وإدارة الأزمات (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004)، ص.122.  
<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص.352.

أ. إدارة الأزمات:

ذكر أحمد أن مصطلح إدارة الأزمات يرتبط ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، فإدارة الأزمات: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".<sup>1</sup>

في حين يعرف الحملوي وشريف إدارة الأزمة بأنها: "هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتعتبر العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات التعليمية، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة التعليمية لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو لتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة".<sup>2</sup>

ويذكر أفندي أن بأن "الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن على حالتها الطبيعية".<sup>3</sup>

ب. الإدارة بالأزمات:

ذكرت خطاب وآخرون بأن الإدارة بالأزمات تعني: "نشاطا تقوم ب الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى، حتى تقع الأزمة عندئذ فقط تتحرك الإدارة، وتقوم بسلسلة من المجهودات التي غالبا ما تكون كثيفة وشاقة،

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج (القاهرة: دار الفكر العربي، ط. 1، 2001)، ص. 33.  
<sup>2</sup> محمد الحملوي ومنى شريف، إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة: جامعة عين شمس، 1997)، ص. 121.  
<sup>3</sup> عطية أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق (القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، 1994)، ص. 8.

وإن كانت نتائجها غير فعالة حتى تنقضي الأزمة التي تواجه المؤسسة، وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطأ، ومن ثم فهي إدارة ومنية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها<sup>1</sup>.

وذكر عامر وعبد الوهاب أن: "الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، ويطلق عليها البعض الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين"<sup>2</sup>.

ويؤكد الخضيرى نفس ما أكده كل من عامر، وعبد الوهاب على أن: "الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدمه، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم عندها تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً لتغطي على المشكلة القائمة"<sup>3</sup>.

ويضيف أحمد بأن: "نجاح الإدارة يتوقف على مدى معرفتها ودرايتها بالعوامل والمتغيرات البيئية التي يمكن أن تسبب الأزمة، ومدى قدرتها على التكيف معها أو مواجهة تلك المتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فإدارة الأزمات تتمتع بطابع مزدوج: وفائي وعلاجي"<sup>4</sup>.

**وفيما يلي جدول توضيحي للفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:**

<sup>1</sup> عابدة خطاب وآخرون، أصول الإدارة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992)، ص.515.

<sup>2</sup> سعيد عامر، علي عبد الوهاب: الفكر الإداري في التنظيم والإدارة (القاهرة: مركز وايد سرفسي للاستثمارات والتطوير الإداري، 1994) ص.39.

<sup>3</sup> محسن الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي المصري والوحدة الاقتصادية (القاهرة: مكتبة مدبولي، 2005)، ص.33.

<sup>4</sup> أحمد أحمد إبراهيم، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج (القاهرة: دار الفكر العربي، ط.1، 2001)، ص.33.

الجدول رقم (1):

الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة:

إدارة الأزمات	إدارة الأزمات
نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة.	نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على معلومات تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات مستقبلا.
الهدف منها: افتعال الأزمات كأسلوب إداري للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة وفق برنامج زمني، ووسيلة للتمويه والتغطية.	الهدف منها: تحقيق درجة إستجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات والمتسارعة للأزمة، وذلك بهدف درء الأخطار قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لإعادة التوازن للمنظمة.
لا توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.	توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.
إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.	إدارة فعالة ودائمة باستمرار قبل الأزمة وبعد وقوعها.
تتميز بطابع علاجي فقط.	تتميز بطابع وقائي وعلاجي.

ومما سبق نرى بأن الإدارة بالأزمة ليست عملية إستراتيجية ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة فهي تقوم على أساس افتعال أزمة وهمية للوصول إلى تحقيق أهداف معينة، أما إدارة الأزمات فهي تهدف إلى السيطرة على الأزمة من خلال التخطيط والإعداد الجيد قبل وقوعها، والعمل على تخفيف حدة أثارها عند وقوعها، والعمل على الإستفادة منها في وقت لاحق.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الأزمات التعليمية وأهميتها.مبادئ إدارة الأزمات التعليمية:

تظهر أهمية إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية من خلال المبادئ الآتية:<sup>1</sup>

1. تهيئة المناخ الملائم للطلبة لممارسة الأنشطة بعيدا عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني.
  2. توفير النظام والاستقرار للعاملين في المؤسسة التعليمية مما يمكن من سير العمل المدرسي بالصورة المخطط لها، ويساهم في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية.
  3. المحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمؤسسة التعليمية من خلال تركيز جهودهم ودعم انشغالهم بالأزمة التعليمية.
  4. زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تركيز جهودهم وعدم انشغالهم بالأزمة التعليمية.
  5. وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات التعليمية في حال وقوعها.
  6. إعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات التعليمية.
  7. تهيئة العاملين في المؤسسة التعليمية والطلبة للتعامل مع الأزمات التعليمية المتنوعة.
  8. تكوين فريق لإدارة الأزمات التعليمية، وتوزيع المهام والأدوار على أعضائه.
  9. المواجهة الفورية في حالة وقوع أزمة تعليمية وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف.
  10. عدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة التعليمية.
- ومن خلال المبادئ السابقة نرى أن إدارة الأزمات تعنى بالكيان الإداري وتعمل على تطويره والمحافظة عليه.

1 عبد الله مسعود، غيث الجني، أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير (جامعة الملك عبد العزيز جدة المملكة العربية السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 2010)، ص. 18.

**أهمية إدارة الأزمات التعليمية:**

تختلف وتنوع الأزمات التعليمية التي يمكن أن تحدث في المؤسسة التعليمية، إلا أن العامل المشترك بين جميع الأزمات التعليمية هو تأثيرها على سير العمل المعتاد من خلال اليوم الدراسي وذلك من خلال نشيتها لانتباه إدارة المؤسسة التعليمية والمدرسين والطلبة عن أداء أدوارهم وممارسة الأنشطة بالشكل السليم.

وتنبع أهمية إدارة الأزمات التعليمية من دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة التعليمية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المؤسسة التعليمية.

فإدارة الأزمات التعليمية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة التعليمية وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من أثارها السلبية في حالة حدوثها.

وتهدف إدارة الأزمات التعليمية إلى منع وقوع الأزمة التعليمية قبل حدوثها كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة التعليمية، وإزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى الطلبة والمدرسين وحتى أسرهم، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات التعليمية المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نرى أن إدارة الأزمات التعليمية هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو اختلال يصيب أحد قطاعات الكيان الإداري، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة تعليمية مستقبلية، ومن ثم تحتفظ بحيوية الكيان الإداري واستمراره.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003)، ص. 461.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الأزمات التعليمية.

تتلخص أهداف إدارة الأزمات التعليمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والإستغلال الأمثل للموارد.
  2. تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة التعليمية قبل وقوعها وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها.
  3. توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة بأقل كلفة.
  4. الاستعداد لمواجهة الأزمة التعليمية من خلال التنبؤ بالمشكلات التعليمية، وتمكين الإدارة التعليمية من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
  5. التعامل الفوري مع الأزمات التعليمية عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة التعليمية، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.
- ومما سبق نجد أن أهداف إدارة الأزمات التعليمية تعمل على حشد الطاقات والإمكانيات للاستفادة منها والحد من وقوع أزمات، ومحاولة التدخل الفوري في حال وقوعها.

<sup>1</sup> حسن مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات (القاهرة ،الدار المصرية اللبنانية، 1994)، ص. 72.

## المبحث الثاني: إدارة الأزمات التعليمية.

### المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات التعليمية.

تمر معظم الأزمات التعليمية بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة، وإذا فشلت إدارة المؤسسة التعليمية في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة التعليمية تتصاعد أحداثها وتزيد بصورة سريعة مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة عليها والتحكم في أحوالها، وفيما يلي بعض التفصيل للمراحل التي تمر بها إدارة الأزمات التعليمية:

### المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار:

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينذر بقرب وقوع الأزمة التعليمية؛ ليمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب وقوع الأزمة التعليمية والتقليل من مخاطرها، إلا أن إشارات الإنذار المبكر تعد مشكلة لدى المديرين نظراً لاختلاف قدراتهم في التنبؤ باحتمالها وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:

ترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، والهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة التعليمية وتناميها.

وتتمثل هذه المرحلة بالأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة التعليمية فلا بد أن يتوافر لدى المؤسسة التعليمية من استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات التعليمية، ليتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها والسعي من أجل منع الأزمة التعليمية من الوقوع أو أن تدبرها بشكل أفضل.<sup>2</sup>

1 محمد الحماوي، التخطيط لمواجهة الأزمة: عشر كوارث هزت مصر، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة: جامعة عين شمس، 1995)، ص 37.

2 أحمد أحمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 49-50.

ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة التعليمية وضع الإستراتيجيات والخطط وأن تكون الخطة واقعية وشاملة ووضع آلية تكون قادرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة، من إجراءات المواجهة وبناء شبكة اتصالات فعالة.

إن منع وقوع الأزمة التعليمية هو أول مرحلة لمواجهتها، إلا أن الكثير يتجاهل هذه المرحلة ويعتبر أنه لا مفر منها، ويتجاهلها البعض نظرا لانشغال المديرين بالأعمال اليومية والإدارية والفنية.

#### المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها:

تعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة التعليمية، فالهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة التعليمية، وعزل الأزمة لمنعها من الإنتشار في بقية أجزاء المؤسسة التعليمية.

#### المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

مرحلة استعادة النشاط هي محاولة استعادة الأصول المفقودة والملموسة المادية والمعنوية وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد فتتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا.<sup>1</sup>

وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة التعليمية التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة التعليمية، بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض المؤسسة التعليمية للأزمة التعليمية؛ فلا بد أن تتوافر للمؤسسة التعليمية خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة التعليمية وإستعادة مستويات النشاط، وذلك يتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمها ماليا.<sup>2</sup>

نرى بأن استعادة النشاط في المؤسسة التعليمية تنجم من خلال تحديد جملة من البدائل المتنوعة والفعالة ثم تحليلها بغرض اختيار أفضلها والإستغلال الأكثر ملائمة فيها للوقوف من جديد وفق إستراتيجية متكاملة للمراجعة وتقييم النشاطات، وبث الروح فيها.

1 محمد الحماوي ومنى شريف، مرجع سابق، ص. 33.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم، مرجع سابق، ص. 36.

المرحلة الخامسة: التعلم:

تهتم هذه المرحلة بإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، وتنصب هذه المرحلة على إسترجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة فيها من خلال خبرات سابقة أو من خبرات المؤسسات التعليمية الأخرى التي مرت بأزمات تعليمية معينة يمكن أن تمر بها.

وتهتم هذه المرحلة ببلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة التعليمية التي تم التعامل معها، وهي تراكم خبرة من مجمل دروس الأزمات التعليمية السابقة ضمانا لمستويات جاهزية أعلى في التعامل مع الأزمات التعليمية المستقبلية.<sup>1</sup>

إلا أن كثيرا من المؤسسات التعليمية لا تهتم بهذه المرحلة لأسباب عدة منها: شعور المؤسسة التعليمية بالزهو إذا نجحت في إدارة الأزمة التعليمية، ويسود الاعتقاد لدى الإدارة بأن لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمة تعليمية مستقبلية.

وبالرغم من الإختلاف في تقسيم مراحل إدارة الأزمات التعليمية لدى الباحثين إلا أن هناك قاسما مشتركا وتستطيع الطالبة أن تدمجها على الشكل الآتي: مرحلة ما قبل الأزمة التعليمية التي تتعلق بالتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة التعليمية، ومرحلة أثناء الأزمة التعليمية وهي تتضمن التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر من النتائج الجيدة، ومرحلة ما بعد الأزمة التعليمية التي تتضمن كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة التعليمية من نتائج.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الأزمات التعليمية.

إن التعامل مع الموقف الأزموي يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة من أجل تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة التعليمية، وعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التعليمية التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية: ( مجال، ومكان، وزمان حدوثها، وعمقها وشدة تأثيرها، وشموليتها) وتمتع كل أزمة تعليمية بخصائصها المميزة التي تتطلب أسلوبا معيناً لإدارتها والتصدي لها، ولكن تخضع كل الأزمات التعليمية لمعايير، وعناصر عامة مشتركة باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات

<sup>1</sup> Pearson Christine Mandy Ian I.I Mitroff, **Form Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For crisis Management**, The Academy of Management.1993, .P7.

مبسطة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة التعليمية، وتتيح لفريق الأزمات التعليمية حرية الحركة والتصرف على النحو التالي:

(أ) تبسيط الإجراءات: إن التعامل مع الأزمات التعليمية ينبغي ألا يخضع للإجراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة؛ لأن الأزمة التعليمية عادة ما تكون حادة وعنيفة، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم، باستخدام إجراءات بسيطة وخاصة، تساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة التعليمية في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.

(ب) إخضاع إدارة التعامل مع الأزمة التعليمية للمنهجية العلمية: إن التعامل مع الأزمة التعليمية ينبغي ألا يخضع للعشوائية، وسياسة الفعل ورد الفعل، لا بد أن يخضع التعامل مع الأزمة التعليمية للعمليات المنهجية العلمية السليمة؛ لمنع وقوع الأزمات التعليمية، والحد من أثارها السلبية.

ويقوم منهج إدارة الأزمات التعليمية على أسلوب علمي، يحتم على قائد الأزمة التعليمية أو مدير المؤسسة التعليمية أن يتبع العمليات الإدارية التالية:

أ. التخطيط لإدارة الأزمات التعليمية: يعد التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات التعليمية فالتخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة التعليمية وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها فرسم برنامج أو سيناريو متكامل للأزمات التعليمية وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات التعليمية، والحد من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك.<sup>1</sup>

وعلى العموم يتطلب التخطيط للأزمات التعليمية من مدير المؤسسة التعليمية بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات التعليمية على القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في:

1. إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة التعليمية.

<sup>1</sup> أمينة صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط.2002، ص. 54.

2. توقع المخاطر المحتملة حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة تعليمية.

3. رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية عن طريق نظام المعلومات.

4. تحديد الأزمات التعليمية المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات التعليمية عن طريق فحص الأزمات التعليمية وتحديد الأزمة التعليمية التي تمثل أهمية للمؤسسة التعليمية.

5. الاستفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة التعليمية كأساليب وقائية.

6. إعداد سيناريوهات الأزمة التعليمية عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة التعليمية، وردود الأفعال المناسبة اتجاه مواجهة الأزمة مع إعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة اللذان يختلفان كل منهما في مدى استعداد المؤسسة التعليمية للأزمة التعليمية، وفي طبيعة الظروف المصاحبة لموقف الأزمة التعليمية والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لمواجهةها.

7. تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات مجتمع المؤسسة التعليمية.<sup>1</sup>

إن الالتزام بهذه الإجراءات عند التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية من شأنه أن يقدم فوائد جمة للمدرسة تتمثل فيما يلي ب:<sup>2</sup>

1. العمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات التعليمية في منع أو تقليل وقوع الأزمات التعليمية.
2. ضمان استعداد المؤسسة التعليمية للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة التعليمية بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من أثارها السلبية.

1 محمد علي الأمير، خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول: دراسة تطبيقية، المؤتمر الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة (القاهرة: جامعة عين شمس، 2003)، ص 61.

2 ريم القحطاني، تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير (الرياض: جامعة نايف العربية للدراسات الأمنية، 2006)، ص 69.

3. الإسهام في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها.

4. العمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة التعليمية، وتوفير الوقت ليكون الوقت في موقف الأزمة التعليمية أعلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.

5. المحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة التعليمية بمنع الإجراءات العشوائية والارتجالية وعدمية الفائدة.

نرى بأنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات التعليمية تكون مناسبة لجميع المؤسسات التعليمية وفي كل الأوقات، نظراً لأن التخطيط للأزمات التعليمية يتم وضعه في ظل أهداف المؤسسة التعليمية وعلى أساس الإستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة لكل مؤسسة تعليمية، وفي ضوء إفتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات التعليمية وهي كما يلي:

1. أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة التعليمية مرنة، وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع.

2. أن تتميز بالعملية لتكون مفهومة وبسيطة، وتتلاءم مع جميع المستويات في المؤسسة التعليمية.

3. أن تتميز بالشمول وقابلية التنفيذ.

4. أن تتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية.

**ب. التنظيم في إدارة الأزمات التعليمية:** إن التنظيم يعني التناسق والتنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة التعليمية، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي ليهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة التعليمية وتحديد المهام المرتبطة بكل عضو، ويتم أثناء عملية التنظيم اتخاذ عدة خطوات مهمة توجز فيما يلي:

1. تحديد الهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية.

2. تحديد الاتصالات التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي.

3. تحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة التعليمية، وأماكن المواجهة والتنفيذ.

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات التعليمية أيضا معرفة مايلي:

1. إمكانات أعضاء فريق الأزمات التعليمية، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة.
  2. شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل.
  3. تحديد السلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات التعليمية.
  4. عرض الخراط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدي ارتباطها ببعضها أفقيا ورأسيا.
- ولضمان التدخل الكفاء في تنظيم الأزمات التعليمية ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات التعليمية لأنه يعود بفوائد عديدة منها:

1. وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات التعليمية داخل المؤسسة التعليمية.
2. تحديد الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق.
3. التنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات التعليمية.
4. وضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات وذلك لضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات التعليمية.<sup>1</sup>

ونجد من خلال طرح التنظيم فيما سبق بأنه يعمل على تنسيق الجهود الجماعية، وتوافق الجهود المختلفة التي تبذل في إدارة الأزمة لمنع الازدواجية والتعارض في الأعمال، وذلك من خلال توزيع المهام والأدوار على فريق إدارة الأزمات التعليمية في كل مؤسسة تعليمية.

1 عز الدين الرازم، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات (عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع، 1995)، ص ص. 40-41.

ج. التوجيه في الأزمات التعليمية:

يقصد بعملية التوجيه أثناء الأزمات التعليمية هو ترشيد قائد فريق الأزمات التعليمية لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة التعليمية، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة مع معرفة خط سير العمل، وكذلك حث العاملين على التعاون مع الفريق مع تقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة التعليمية.

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات التعليمية ( مدير المؤسسة التعليمية) بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية:

1. أن يكون التوجه معقولا وقابلا للتنفيذ .
2. أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه.
3. أن يكون التوجيه كاملا مبينا العمل المطلوب تأديته سواء؛ من الناحية الكمية أو الكيفية والمكان، والوقت.
4. أن يكون التوجيه بمثابة تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات التعليمية، ومكتوبا، ومحددا كافة الصلاحيات، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.<sup>1</sup>

ونجد أن التوجيه في الأزمات التعليمية هو عملية أساسية تتعلق بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسة التعليمية، وتضمن إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات من قبل الرؤساء للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم نحو الأهداف المنشودة.

د. متابعة الأزمات التعليمية: إن عملية المتابعة أثناء الأزمات التعليمية بقصد بها إشراف قائد فريق الأزمات التعليمية على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ليقوم كل عضو في الفريق بدوره ويعمل على استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم

<sup>1</sup> ناصر بن سليمان العمر، حوار بعنوان: مناهج الرخاء لا تخرج قادة الأزمات (البيان، ع. 184، 2003)، ص . 71.

المساندة والتعزيزات اللازمة التعليمية من أجل معرفة مواطن الضعف كي يتم تفاديها ومواطن القوة للإبقاء عليها.

تعد متابعة الأزمات التعليمية ركنا أساسيا في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات التعليمية في مساندة الفريق من العمل على إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين ليحاول القائد تشجيع الفريق لغرض القيام بعمل معين والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة مع حسن توظيفها وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة والعمل على التأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة التعليمية.

ولكي تحقق متابعة الأزمات التعليمية أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات التعليمية إتباع عدة إجراءات وهي:

1. الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة التعليمية.
  2. التواجد في موقف الأزمة التعليمية باستمرار؛ لمتابعة الأحداث أول بأول.
  3. تهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل.<sup>1</sup>
- ونلاحظ أن المتابعة تهدف إلى الإشراف على ما تم تنفيذه من الخطط المعدة للتأكد من أن الأعمال الإدارية تسير باتجاه الأهداف المخطط لها، وعرفة الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها.

**ج) نظام المعلومات في الأزمات التعليمية:** إن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والآلية (التجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات وقواعد المعلومات) التي تتشكل لكي تقوم بعملية جمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة التعليمية من أجل السيطرة على الأزمة بفعالية، وفي ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التي يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات التعليمية وهي – العنصر البشري المؤهل، القادر على التعامل مع نظام

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، ص. 75.

المعلومات وخاصة في موقف الأزمة التعليمية - توفير المستلزمات المتدنية مثل: الحواسيب لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف المعلومات.<sup>1</sup>

ويقوم نظام المعلومات بوظائف متعددة تم إيجازها فيما يلي:

1. جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة التعليمية من داخل وخارج المؤسسة التعليمية.
  2. تنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها.
  3. نقل وإيصال المعلومات إلى المستفيدين منها في موقف الأزمة التعليمية بالطريقة المناسبة.
- كما يتمتع نظام المعلومات في الأزمة التعليمية بأهمية عالية؛ لأنه يعود بفوائد عديدة منها:
- الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة التعليمية.
  - التغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة التعليمية.
  - محاولة السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة التعليمية.

- ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

إن نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمة التعليمية بفاعلية يعتمد على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في:

1. ربط نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة التعليمية، والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة التعليمية لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول.
2. تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك، وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات.

1 عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص 45.  
2 جيهان السيد، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، "مجلة السياسة الدولية"، م. 35 ع. 135، (2000)، ص. 65.

3. التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات؛ لأن المعلومات قد تتقدم بسرعة في موقف الأزمة التعليمية سريعة الأحداث.

4. تبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفعالية في موقف الأزمة التعليمية.<sup>1</sup>

وتبعاً لذلك ترى الباحثة أن أنظمة المعلومات الإدارية تعد المركز العصبي لأي منظمة، فهي التي تعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة وغيرها.

### (د) نظام الاتصال في الأزمات التعليمية:

إن عملية الاتصال هي عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة التعليمية بين قائد فريق الأزمات التعليمية وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة التعليمية.

ويتطلب التعامل مع الأزمة التعليمية بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن:

1. تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة التعليمية.
2. تحديد الهدف من الاتصال ليكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة.
3. تلاؤم الرسالة مع طبيعة الأزمة التعليمية، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.

يؤدي الإتصال في موقف الأزمة التعليمية مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في:

1. نشر أهداف إدارة الأزمة التعليمية.
2. إعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات التعليمية.

<sup>1</sup> سمعي القحطاني، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير (السعودية: جامعة أم القرى مكة المكرمة، 2002)، ص 6.

3. إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة التعليمية لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة.

4. إيصال الكمية والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

وتحتاج عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمات التعليمية إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح (ويقصد بها سياسة إلغاء القيود بين أعضاء فريق إدارة الأزمات التعليمية والهيئات المساندة وقائد الفريق)، لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة التعليمية مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويجب أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة التعليمية انسيابيا ودقيقا وسريعا، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة الحاسب الآلي والانترنت.<sup>1</sup> وبناء على ما سبق نجد أنه من أهم مسؤوليات إدارة الأزمات أن تعمل على إيجاد نظام كفاء وفعال للاتصالات بين الإدارات والقطاعات المختلفة في المنظمة.

**(هـ) توفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات التعليمية:** يجب أن يدرك القائد دوره القيادي الأساسي الذي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها.<sup>2</sup>

ولكي تنجح القيادة التعليمية في حشد قوى المدرسين والإداريين في التغلب على الأزمة فإنه يجب العمل على تفجير طاقاتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة التعليمية، باعتبار أن الطاقات الكامنة هي خط الدفاع الأول والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة على الأزمة التعليمية.<sup>3</sup>

لابد من وجود القيادات البديلة، التي تحمل مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توافرها في شخص واحد، وهذا يعني أهمية استثمار أفكار وخبرات هذه القيادات في السيطرة على الأزمة التعليمية بسرعة من خلال التفاصيل الدقيقة والمتخصصة التي يتميزون بها، وتوفر القيادات البديلة للقيادات الأساسية التفرغ للأمور والقضايا الإستراتيجية المتعلقة بقيادة الأزمة التعليمية، وعدم الغرق في

<sup>1</sup> عاصم الأعرجي، سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات، "مجلة الإدارة العامة"، م.35، ع.2، (1995)، ص. 50.

<sup>2</sup> هاني الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 2006، ص. 99.

<sup>3</sup> محمد هلال، مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها (القاهرة: مركز سلسلة مهارات تطوير الأداء والتنمية،

ط.2، 1996)، ص. 83.

الفرعيات والتفاصيل الدقيقة على حساب الدور الأكثر أهمية وهو متابعة الجهود في اتجاه الهدف وتوافر الإمكانيات اللازمة.<sup>1</sup>

### ومن أمثلة القدرة المهارات القيادية:

1. القدرة على توزيع الاختصاصات: فيكون مدير المؤسسة التعليمية قادرا على تفويض العاملين ضمن المؤسسة التعليمية ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزام، مع منحهم كل السلطات وتعريف كل مدرس بملكية المؤسسة التعليمية وبأنه جزء منها، ومن خلال تفرع منافذ المؤسسة التعليمية السياسية العامة والأمور الجوهرية وإسناد دون ذلك إلى مرؤوسيه.

2. القدرة على جذب العناصر الداعمة: لا بد أن يتوافر في مدير المؤسسة التعليمية القدرة على التخطيط، والتعليم والإصغاء الجيد، والقدرة على جذب العناصر الداعمة وتطويرها لتحسين موقف المؤسسة التعليمية في مواجهة الأزمة التعليمية.<sup>2</sup>

وبناء على ماسبق يمكن استشعار بعض الصفات لمدير الأزمة التعليمية منها: قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين، والقدوة الحسنة في القول والفعل والقصد والمرونة في تصرفاته وتعامله، ومنها الصفات المهنية في توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمؤسسة التعليمية حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه، وحسن القيادة للمؤسسة التعليمية من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات.

3. القدرة على التعبير: أن تتوافر لدى مدير المؤسسة التعليمية كفاءات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل فيها، فهو رجل التطوير والتعبير، والقائد الذي يمارس دور الموجة للعمل الجماعي والمستثار الذي يمتلك الخبرة.<sup>3</sup>

نرى أنه لا بد من أن يمتلك مدير الأزمة التعليمية عدة مهارات أهمها القدرة على الخيال المبدع اللازم لتكوين فكرة سليمة ورؤية للمدرسة وأن يكون لديه القدرة التحليلية في مجال الإحصاءات وأن يستطيع التعامل مع الآخرين من خلال امتلاكه لمهارات عديدة مثل مهارة التحدث والتعبير طيب،

<sup>1</sup> محمد هلال، مرجع سابق، ص. 148.

<sup>2</sup> محمد أبو خليل، موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، "مستقبل التربية العربية"، م. 7، ع. 21 (2001)، ص. 26.

<sup>3</sup> محمد أبو خليل، مرجع سابق، ص. 22.

ومهارة إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي وأن يكون لديه سمات انفعالية مثل البرود الإنفعالي والقدرة على تحمل التوتر ومقاومة التشدد والتحكم في الانفعالات وحشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال روتينية والقدرة على التفويض والرغبة فيه والقدرة على الاتصال رأسياً وأفقياً واحترام الوقت والقدرة على الحكم العقلاني.

و) تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات التعليمية: ويقصد به قيام مدير المؤسسة التعليمية بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات التعليمية يضم كل واحد من (4-8) من العاملين، الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات التعليمية في حالة وقوعها.

وفرق مواجهة الأزمة التعليمية قد تكون دائمة يعهد إليها بإدارة الأزمات التعليمية التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية، ويتم اختيارها من مستويات وتخصصات مختلفة، وخبرات متكاملة، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات التعليمية، كما يتم تكوين فرق مؤقتة يعهد إليها مهمة إدارة أزمة تعليمية بعينها.

وعلى الرغم من أن اختيار فريق الأزمات التعليمية مرتبط بنوع الأزمة التعليمية التي تواجه المؤسسة التعليمية، إلا أن هناك شروطاً عامة يتعين توافرها في أعضاء فريق الأزمات التعليمية تتمثل في:

1. الرغبة في التعامل مع الأزمات التعليمية، والإستعداد للبدل، والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة التعليمية.

2. القدرة على التحليل والاستنتاج، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت.

3. الاتزان الإنفعالي، والمرونة، وقدرات ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة التعليمية والعمل بروح الفريق ودعم كل عضو للآخر، وإحترام كل منهم للآخر.

4. التأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة التعليمية، والانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية.

وهناك أيضاً مهارات متعددة يفضل توافرها في فريق إدارة الأزمة التعليمية على وجه العموم مثل مهارات التفكير الإبداعي التي تشمل كل من:

1. مهارات القيادة والقدرة على اتخاذ القرارات.

2. مهارات الاتصال الفعال.

3. مهارات مهنية متخصصة تتعلق بمجال العمل.

ولكي تحقق فرق الأزمات التعليمية الهدف من انعقادها، يتعين على قائد فريق الأزمات التعليمية الذي هو مدير المؤسسة التعليمية أن يقوم بما يلي:

1. تحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق الأزمات التعليمية.

2. تحديد الأدوار للأعضاء بدقة بالقدر الذي يزيل الإبهام والغموض، وإعطائهم الصلاحيات وتحديد منهجية العمل.

3. توافر الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق، والتكامل بين أعضاء الفريق.

ويساعد تشكيل فريق مواجهة الأزمات التعليمية على نجاح التعامل مع الأزمات التعليمية؛ لأنه يعود بفوائد عديدة، منها:

1. التعامل مع الأزمات التعليمية بأفضل الأساليب، وأقلها تكلفة في الجهد والوقت والمال.

2. منع حدوث الأزمات التعليمية والحد من آثارها السلبية.

3. استثمار الأزمات التعليمية كفرص للتعليم وتحسين الأوضاع.<sup>1</sup>

ومن خلال ما تم عرضه سابقا لابد من التنويه إلى أنه يجب ألا نخلط بين فريق إدارة الأزمة التعليمية والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة التعليمية نفسها، ففريق إدارة الأزمات التعليمية هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة، ويعتبر في كثير من الأحيان جزءا من الهيكل التنظيمي.

ونرى أن متطلبات إدارة الأزمات التعليمية تتلخص ب: التخطيط، والتنظيم، مع التوجيه والمتابعة، نظام المعلومات، نظام الاتصالات، بالإضافة إلى الممارسات القيادية.

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

المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات التعليمية.

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات التعليمية إلا أن هناك عوامل عديدة تعيق هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، ولقد لخصت هذه المعوقات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. الاعتقاد بأن إدارة الأزمات التعليمية هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضم احتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تظن أن العمل بتفائل زائد يعتمد الابتعاد عن التفكير بإدارة الأزمات.
  2. الثقة الزائدة عن حدها بأن قيادات مؤسساتنا التعليمية من القيادات المشهود لها ولا يتوقع حدوث أزمات تعليمية فيها.
  3. التوهم بأن الوقوع بالأزمات، أو التفكير بكيفية إدارتها يؤثر على سمعة المؤسسة التعليمية.
  4. الطمأنينة بأن المشي على خطأ مؤسسات تعليمية ناجحة، يضمن البعد عن الأزمات التعليمية.
  5. الجزم بأن عدم التعرض لما يشكل الأزمة التعليمية حتى الوقت الحالي، يضمن عدم الوقوع بها في المستقبل.
  6. الاعتماد على فكرة أنه لا يوجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
  7. الاستناد إلى تبرير وقوع الأزمة التعليمية بأنه محتم إذا قدر لها ذلك، سواء تم الإستعداد لها أم لا.
  8. الظن أن الأزمات التعليمية التي وقعت لبعض المؤسسات التعليمية حدثت بسبب وجود ظروف خاصة بهذه المؤسسات فقط، ولا يعني هذا وقوعها لمؤسسات أخرى.
- ومما سبق نرى أنه على رغم الجهود المبذولة للنهوض بإدارة الأزمات التعليمية إلا أنها مازالت تعتبر خطوات خجولة في ضوء تعدد المعوقات التي تحول دون ذلك.

1 عاطف محمد صقر، درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التربية، قسم أصول التربية، 2009)، ص 43.

خلاصة واستنتاجات:

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي، ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه. وبالنسبة للأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم وخلل في الإدارة، ويقربها عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف. بحيث أن هناك الكثير من الأمور التي تؤدي إلى وجود الأزمة التعليمية التي نذكر منها: الأبنية التعليمية؛ نقص تدريب وإعداد المعلم؛ اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية؛ الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص؛ الكثافة الطلابية؛ وجود خلل في العملية التعليمية؛ غياب الفلسفة التعليمية الواضحة غياب الوعي الإجتماعي، هنا يكمن الدور البارز والأهمية الكبيرة لضرورة تبني الإستراتيجيات الملائمة والمدرسة لإدارة الأزمات التعليمية وتجنب وقوعها.

الجانب التطبيقي للدراسة

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2022/2020 covid-19" (دراسة ميدانية):

### تمهيد:

تعد وزارة التربية الوطنية إحدى أهم قطاعات الدولة الجزائرية، التي بدورها عملت على إدارة أزمة تعليمية غير مسبوقة، فأزمة كورونا كوفيد-19 أثرت على سير المنظومة التربوية، بحيث أنها تعتبر من أخطر الأزمات التي واجهها العالم لحد الساعة الراهنة، فإن مختلف الإجراءات المتخذة في الجزائر لم تختلف عن غيرها من الدول، فقد يكون الاختلاف من حيث مبدأ الإنطلاق من جهة أو من حيث نجاعتها، وتقبل المجتمع والتزامه بها، وكذا مدى تعميم هذه الإجراءات على الجميع وخاصة أن الجزائر مرت بمرحلة تكاد تكون مذبذبة وغير مستقرة من الناحية السياسية في ظل زوال نظام سابق و بروز عهد جديد كان أو إختبارله هو أزمة جائحة كورونا كوفيد-19.

وهو كموضوع جديد وحديث ركزت على هذه الظاهرة، واستعملت دراسة استطلاعية واستكشافية والتعرف على الظاهرة من خلال التقرب أكثر لتحليلها وتفسيرها من اجل الوصول إلى أهداف علمية ونتائج ملموسة .

بحيث تم إجراء مقابلة في وزارة التربية الوطنية بالتحديد في إحدى المديريات التابعة لها المديرية العامة للمالية والهيكل والدعم، بالضبط في مديرية دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والنشاط الإجتماعي، التي تخدم موضوع الدراسة، بحيث أنها كانت الجهة المسؤولة على متابعة سير العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا، والتي تساهم في ترقية الصحة في الوسط الدراسي. تم إجراء المقابلة يوم 11 ماي 2022 مع السيد مدير دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والنشاط الإجتماعي بخصوص موضوع الدراسة تحت عنوان " إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا " .

تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر الأساسية، وهي كالتالي:

### المبحث الأول: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية أثناء الدخول المدرسي 2021/2020.

المطلب الأول: البروتوكول الوقائي الصحي للدخول المدرسي.

المطلب الثاني: إستراتيجية إغلاق المدارس والدراسة عن بعد.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19 2022/2020" (دراسة ميدانية):

---

المطلب الثالث: إستراتيجية إعادة فتح المدارس للمذاكرة والمراجعة للبكالوريا والمتوسط.-

المطلب الرابع: إستراتيجية العودة للمدارس (المخططات الإستثنائية للتمدرس في الأطوار الثلاثة).

المبحث الثاني: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية أثناء الدخول المدرسي 2022/2021.

المطلب الأول: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي إلى 31 ماي 2021.

المطلب الثاني: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية لإدارة أزمة كورونا خلال الفترة الممتدة من الفاتح جوان إلى غاية 31 أوت 2021.

المطلب الثالث: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية لإدارة أزمة كورونا خلال الفترة الممتدة من الفاتح سبتمبر إلى غاية 31 ديسمبر 2021.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2022/2020 covid-19" (دراسة ميدانية):

### المبحث الأول: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية أثناء الدخول المدرسي 2021/2020.

سنتناول في هذا المبحث إلى إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا منذ بدايتها، أي منذ الدخول المدرسي لسنة 2021/2020 كأول تجربة تخوضها المؤسسة في تسيير أزمة غير متوقعة واجهت ومست كل دول العالم ، هذا المبحث يبرز أهم الخطوات والإجراءات التي اتخذتها الوزارة من أجل تسيير المنظومة التربوية في فترة بداية الجائحة، وماهي أهم الإستراتيجيات المطبقة لربح الوقت والخروج بأقل قدر من الخسائر على مستوى المؤسسات التربوية، وهنا سيتم تحليل كل إستراتيجية من الإستراتيجيات المتخذة من طرف الوزارة، من خلال الإحصائيات والأرقام والوثائق الرسمية الصادرة عن الوزارة.

ويشمل هذا المبحث على أربع 04 مطالب وهي كالتالي:

#### المطلب الأول: البروتوكول الوقائي الصحي للدخول المدرسي 2021/2020.<sup>1</sup>

في إطار تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 21 مارس سنة 2020، والمتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته، والنصوص ذات الصلة، وتحضيراً لعودة التلاميذ إلى مقاعد الدراسة مع بداية الموسم الدراسي 2021/2020، وفي ظل الظروف الإستثنائية الناجمة عن تطبيق التدابير الوقائية والاحترازية لمنه انتشار فيروس كورونا، والتي تقتضي توفير بيئة مدرسية صحية وأمنة لاستئناف الدراسة ومتابعة التلاميذ صحياً، وضعت وزارة التربية الوطنية، بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، بروتوكولا صحيا وقائيا، يهدف إلى تحديد الإجراءات الواجب تطبيقها والقواعد التي ينبغي احترامها للوقاية من فيروس كورونا ومنع انتشاره في الوسط المدرسي، والعمل على إعادة فتح المؤسسات المدرسية مع المحافظة على صحة التلاميذ وجميع مستخدمي القطاع وسلامتهم.

<sup>1</sup> بروتوكول وقائي صحي للدخول المدرسي 2021-2020، وزارة التربية الوطنية، 21 مارس 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### 1. قبل الدخول المدرسي: تحضير مؤسسات التربية والتعليم (العمومية والخاصة):

#### 1.1 دخول الطاقم الإداري يوم 19 أوت 2020:

- الحرص على تنظيف وتطهير كل مرفق المؤسسة (الأقسام، الساحة، قاعة الأساتذة، مكاتب الإدارة، المطبخ، المراقد، قاعة الرياضة، دورات المياه...).
- تنظيف وتطهير خزانات المياه إن وجدت.
- تنظيف فضاء المؤسسة بوضع مخطط كيفية تنقل التلاميذ بحيث:
  - تهيئة مدخل المؤسسة بوضع حواجز مادية أو أشرطة ملونة أو طلاء بارز على الأرض بكل يضمن تنقل التلاميذ، في اتجاه واحد مع احترام التباعد الجسدي.
  - وضع ممسحات مطهرة للأحذية عند مداخل المؤسسة (بساط مبلل بماء جافيل).
  - الفصل بين ممرات الدخول وممرات الخروج لتتم الحركة في اتجاه واحد لتفادي التلاقي.
  - استعمال كل المنافذ المتاحة في المؤسسة لتفادي تجمع وازدحام التلاميذ.
  - وضع حواجز مادية أو أشرطة ملونة أو طلاء بارز على الأرض لتنظيم الحركة في الساحة، المطعم والمرقد بشكل يسمح بتنقل التلاميذ في اتجاه واحد مع احترام التباعد الجسدي.
  - تحضير قاعات الدراسة وتنظيم الطاولة بشكل يضمن احترام مسافة التباعد الجسدي بين التلاميذ (1 مترو نصف على الأقل).
  - الحرص على تزويد قاعات الدروس وكل المرافق وفضاءات المؤسسة التربوية بسلات مهملات مزودة بأكياس بلاستيكية للتخلص من النفايات (أقنعة ومناديل مستعملة، أوراق...).
- الحرص على توفير مستلزمات التنظيف والتطهير (صابون سائل، مطهر كحولي، ماء جافيل...) وأدواته من طرف مصالح البلدية بالنسبة للإبتدائية، ومن طرف المصالح الإقتصادية بالنسبة للمتوسطة والثانوية، وبكميات كافية.
- الحرص على توفير أجهزة قياس الحرارة بالأعداد الكافية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

- الحرص على وضع قارورات للمطهر الكحولي في مداخل المؤسسة.
- الحرص على تزويد كل قاعة درس بقارورة للمطهر الكحولي.
- التأكد من جاهزية العيادة وتوفر المستلزمات الطبية.
- توفير الماء والصابون في دورات المياه والمرافق الصحية.
- الحرص على التهوية المستمرة لقاعات الأساتذة ومكاتب الإدارة وكل الأماكن المغلقة المستعملة على الأقل ثلاث مرات في اليوم لمدة (10-15 دقيقة).
- وضع الملصقات والمنشورات الإعلامية، بالتنسيق مع أطباء وحدات الكشف والمتابعة، التي تتضمن تعليمات السلامة والوقاية والقواعد الواجب احترامها في كل مرافق المؤسسة (الساحة، الأقسام، المرقد، قاعة الأساتذة، الإدارة).
- إجبارية ارتداء القناع الواقي من طرف جميع مستخدمي المؤسسة من إداريين وأساتذة وعمال في كل الأماكن.
- منع كل زائر للمؤسسة من الدخول في حالة عدم إرتدائه للقناع الواقي.

### 2.1 دخول الأساتذة في 23 أوت 2020:

- عقد جلسة عامة مع الأساتذة والطاقم الإداري وكل مستخدمي المؤسسة بحضور طبيب وحدة الكشف والمتابعة لقراءة البروتوكول الصحي الوقائي وتحديد المهام، وإلزام الجميع بضرورة التجند والتحلي باليقظة لاجتياز الظرف الإستثنائي.
- تفعيل خلية اليقظة المنصبة على مستوى كل مؤسسات التربية والتعليم قصد تعميم وتطبيق التدابير الوقائية التي تملها وزارة الصحة.
- عقد جلسة تنسيقية بحضور طبيب وحدة الكشف والمتابعة مع أولياء التلاميذ لإشراكهم في عملية الوقاية.
- عقد مجالس التعليم لبدء السنة الدراسية بإحترام تطبيق الترتيبات الوقائية والإحترازية والتقييد بها.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- إخضاع جميع مستخدمي المؤسسة من إداريين وأساتذة وعمال وكل الوافدين لقياس درجة الحرارة.
- ضرورة احترام التباعد الجسدي لكل مستخدمي المؤسسة.

### 2. دخول التلاميذ: 21 أكتوبر و04 نوفمبر 2020:

- تجنب تجمع التلاميذ وتدافعهم عند الدخول ب:
  - استغلال كل منافذ المؤسسة المتاحة.
  - فتح المؤسسة بوقت كاف قبل انطلاق الدروس.
- حضور الأساتذة إلى المؤسسات بوقت كاف لمرافقة التلاميذ إلى الأقسام قبل انطلاق الدروس.
- الحرص على دخول التلاميذ إلى المؤسسة تحت إشراف مشرفين تربويين في المتوسطة أو الثانوية وتحت إشراف أستاذ في الابتدائية (أو أكثر حسب كل مؤسسة).
- ضرورة دخول التلاميذ عبر الممرات المصممة في مدخل المؤسسة والمزودة بالمسطحات المطهرة للأحذية ومع إحترام مسافة التباعد الجسدي (1.50 متر على الأقل).
- ضرورة قياس درجة حرارة كل تلميذ، في حالة تسجيل أعراض الإصابة على أحد التلاميذ (رشح، حمى،...) يوجه إلى العيادة أو حجرة خاصة في انتظار اتخاذ الإجراءات اللازمة في هذه الحالة.
- التحلي بالحكمة وعدم التهويل وإفزع التلاميذ في حالة تسجيل أعراض الإصابة على أحدهم (رشح، حمى،...).
- تطبق إجراءات الوقاية عند التعامل مع التلميذ (التطهير، ارتداء القناع الواقي، التباعد الجسدي...).
- بعد مغادرة التلميذ للقاعة تنظيفها وتطهيرها وتهويتها جيدا.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- تطهير التلاميذ لأيديهم بالمطهر الكحولي وارتدائهم للقناع الواقي، ولا يُقبل في المؤسسة أي تلميذ لا يرتديه.
- ضرورة التحاق التلاميذ بالأقسام المخصصة لهم مباشرة بعد اجتياز إجراءات الدخول وتفادي التجمع والإزدحام في الساحة.
- رفع العلم الوطني وأداء النشيط الوطني يتم باحترام قواعد التباعد الجسدي.

### 3. في قاعات الدراسة:

- ضرورة جلوس التلاميذ مع احترام التباعد الجسدي بينهم (1 متر ونصف على الأقل).
- التزام الأستاذ بالتباعد الجسدي (1.5 متر على الأقل) بينه وبين التلاميذ.
- وضع بطاقات على الطاولات تحدد مكان وجهة جلوس كل تلميذ.
- التزام كل تلميذ بمكان جلوسه في القسم وعدم تغييره.
- الحرص على تهوية مستمرة لقاعة الدرس (على الأقل ثلاث مرات في اليوم لمدة 10-15 دقيقة).
- تخصيص الدرس الأول لتحسيس التلاميذ بضرورة الوقاية وأهمية الإجراءات المتخذة لضمان صحتهم وسلامتهم وشرح مختلف الترتيبات التي يجب الإلتزام بها مع التركيز على:
  - ضرورة حضور التلاميذ في الوقت وتفادي التجمع أمام مدخل المؤسسة.
  - التزام كل تلميذ بمكان جلوسه في القسم وعدم تغييره.
  - تحسيس التلاميذ على عدم استعمال أدوات زملائهم.
  - ضرورة عدم الحضور إلى المؤسسة في حالة إصابة أحد أفراد العائلة بالفيروس.
  - عدم الإستهزاء بالمرض (covid-19) واتخاذ الأمور بجدية.
  - أهمية الوعي الجماعي في الوقاية والنهي أو التبليغ عن أي تصرف يشكل خطر على الآخرين.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- التذكير بمنهجية غسل اليدين بطريقة سليمة تبليلها بالماء ثم استعمال الصابون وفرك باطن وظهر اليد جيدا وبين الأصابع والأظافر لمدة 20 ثانية، والشطف بالماء الجاري ثم تجفيف اليدين وتحديد الحالات التي تستدعي غسل اليدين.
- تخصيص خمس دقائق يوميا في بداية الفترة الصباحية لتحسيس التلاميذ وحثهم على الالتزام بالقواعد الصحية وأهمها.
- الحرص على استعمال المطهر الكحولي في قاعة الدرس من طرف التلاميذ والأستاذ كلما دعت الضرورة لذلك.
- حث التلاميذ على تطهير مكان عملهم تحت إشراف الأستاذ قبل المغادرة.
- ضرورة التخلص من النفايات (المناديل المستعملة، الأوراق،...) التي يخلفها التلاميذ بعد كل فترة دراسة.
- عند التهوية باستعمال المكيفات ضرورة تنظيف مصافحها باستمرار.
- عند التهوية باستعمال المكيفات ضرورة توجيه فتحات التهوية نحو الأعلى وضبطها في وضعية (swing).
- الحرص على تجنب تشارك قنينات الماء الشروب أو مشروبات أخرى أو مأكولات بين التلاميذ.
- استبعاد، خلال حصص التربية البدنية والرياضية، الأنشطة التي تستوجب استعمال أدوات مشتركة بين التلاميذ أو تؤدي إلى التلامس بينهم.

### 4. الاستراحة:

- برمجة أوقات مختلفة للاستراحة في الساحة من خلال تنظيمها بشكل متتالي لمجموعات محددة من الأقسام مع مراعاة التباعد الجسدي.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- إمكانية استفادة التلاميذ من الاستراحة داخل القسم تحت رقابة الأستاذ، مع إمكانية السماح للتلاميذ بالخروج إلى دورة المياه، على ألا يتعدى عددهم تلميذين في المرة الواحدة مع مراعاة قواعد الوقاية.

### 5. دورات المياه:

- الحرص على النظافة الدائمة لأحواض غسل اليدين ودورات المياه.
- ضرورة توفير مستمر للماء والصابون السائل في دورات المياه، ومناديل للتجفيف ذات الاستعمال الواحد.
- الحرص على غسل اليدين بالماء والصابون السائل قبل وبعد استعمال دورة المياه.

### 6. الخروج من المؤسسة:

- التنسيق بين المشرفين التربويين وأساتذة الأقسام لترتيب خروج كل قسم.
- الحرص على مرور التلاميذ عبر الممرات المخصصة للخروج.
- الحرص على احترام مسافة التباعد الجسدي أثناء خروج التلاميذ من المؤسسة.
- الحرص على عدم بقاء التلاميذ أمام مدخل المؤسسة تفاديا للتجمعات.
- الحرص يوميا على تنظيف وتطهير كل مرافق المؤسسة في المساء بعد مغادرة التلاميذ وكذا تطهير الأسطح التي يلامسها ويحتك بها التلاميذ بكثرة.
- الحرص يوميا على تهوية قاعات الدراسة صباحا قبل دخول التلاميذ، خلال فترة الاستراحة وفي الفترة المسائية قبل دخول التلاميذ (بمعدل 10-15 دقيقة كل 3 ساعات).

### 7. المطاعم المدرسية:

- ضرورة تنظيف وتطهير المطعم يوميا.
- مطالبة عمال المطبخ بإجراء الفحوصات الطبية الضرورية، وتقديم شهادات طبية تثبت سلامتهم من الأمراض الطفيلية والمعدية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- الغسل الجيد للأواني وكل معدات الطبخ بالماء والصابون.
- وجوب تقييد الطباخ والأعوان بإجراءات الوقاية المنصوص عليها من طرف مصالح الصحة:
  - ارتداء المتزر.
  - ارتداء الأقنعة الواقية.
  - احترام التباعد الجسدي أثناء تحضير الوجبة وتوزيعها.
  - الغسل المكثف لليدين باستعمال الصابون السائل والماء.
- احترام مقاييس حفظ المواد الغذائية والتأكد من نظافتها وسلامتها للوقاية من التسمم .
- الاحتفاظ بالخضر والفواكه واللحوم خلال (03) أيام في غرفة التبريد قبل طهيها.
- الحرص على احترام مسافة التباعد الجسدي عند إدخال التلاميذ إلى المطعم، أثناء تناولهم لوجبتهم وعند مغادرتهم المطعم.
- الحرص على حركة التلاميذ في اتجاه واحد داخل المطعم
- الحرص على غسل اليدين بالماء والصابون قبل وبعد الوجبة.
- الحرص على تهوية المطاعم قبل وبعد دخول التلاميذ إليها وبشكل مستمر (على الأقل كل ثلاث ساعات لمدة 15 دقيقة).
- ضرورة تجنب تقاسم أو تشارك المأكولات والمشروبات بين التلاميذ في المطعم.
- تفادي استعمال السلات أو الأواني المشتركة للمأكولات (الخبز، الفاكهة...).
- تنظيم تناول الوجبة في المطعم بدفعات لتحقيق التباعد الجسدي (1.50 متر على الأقل) مع تطهير الطاولة والكراسي بعد كل دفعة.

### 8. المراقدة المدرسية:

- إخضاع المقيمين لإجراء فحوصات طبية للتأكد من سلامتهم قبل قبولهم في النظام الداخلي.
- ضرورة التنظيف والتطهير اليومي لجميع المرافق.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- وجوب تنظيف وتطهير الأسرة والأفرشة كل ثلاثة أيام.
- توفير الماء والصابون السائل في دورات المياه.
- الحرص على النظافة الدائمة لأحواض غسل اليدين ودورات المياه.
- الحرص على التباعد بين مختلف الأسرة (متر واحد على الأقل).
- التباعد الجسدي عند الإلتحاق والخروج من المراقد.
- التنقل في اتجاه واحد مع احترام التباعد الجسدي أثناء ذلك.
- الحرص على تهوية المراقد قبل وبعد دخول التلاميذ إليها وبشكل مستمر (على الأقل كل ثلاث ساعات لمدة 15 دقيقة).
- إلزام المقيمين بالتطبيق الصارم لقواعد السلامة الصحية والإجراءات الوقائية التي توصي بها مصالح الصحة.

### 9. النقل المدرسي:

- تطهير حافلة النقل قبل ركوب التلاميذ وبعد نزولهم منها.
- وضع قنينة من الجل الكحولي عند مدخل الحافلة.
- ضرورة احترام كل القواعد المرتبطة بالنقل الجماعي من طرف التلاميذ من ارتداء القناع الواقي، احترام مسافة التباعد الجسدي أثناء الركوب والجلوس ومغادرة الحافلة، تطهير اليدين قبل الركوب وبعد النزول من الحافلة، تجنب المصافحة والتعانق.

- نلاحظ من خلال هذا البروتوكول الصحي الوقائي الذي وضعته وزارة التربية الوطنية بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 21 مارس سنة 2020 والمتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته، نلاحظ مدى حرص الوزارتين على ضرورة تطبيق هذا البروتوكول، وتحديد أهم الإجراءات الواجب تطبيقها والقواعد التي ينبغي احترامها للوقاية من فيروس كورونا، ومنع انتشاره في الوسط المدرسي، والعمل

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

على إعادة فتح المؤسسات التربوية مع ضرورة المحافظة على صحة التلاميذ وجميع مستخدمي القطاع وسلامتهم.

- كما نلاحظ الدقة التامة في تصنيف كل الإجراءات الوقائية من فيروس كورونا.

- هذا البروتوكول الصحي الوقائي هو في حد ذاته إستراتيجية اتخذتها وزارة التربية الوطنية.

- نلاحظ مدى تشديد الوزارة على الضرورة الصارمة لتطبيق الإجراءات الوقائية من أجل تحقيق دخول مدرسي لسنة 2021/2020 خال من الإصابات داخل الوسط التربوي، وعدم الخوض في تجربة ثانية من إغلاق المؤسسات التربوية، وعد الخوض كذلك في محطة أخرى تحت قيود الحجر الشامل الذي أدى إلى إغلاق أبواب جميع المدارس التعليمية.

- ونلاحظ أهم ما شددت عليه وزارة التربية الوطنية من خلال هذا البروتوكول الصحي الوقائي:

- ضرورة التباعد الجسدي في الوسط المدرسي سواء بين التلاميذ وجميع مستخدمي القطاع، من أساتذة، معلمين وإداريين.
- إجبارية ارتداء القناع الواقي من طرف جميع مستخدمي المؤسسة من تلاميذ وإداريين وأساتذة وعمال في كل مكان الذي يخفف من حدة انتشار الفيروس.
- ضرورة التعقيم المستمر والدائم للأماكن التربوية وكذلك بالنسبة للتلاميذ ومستخدمي القطاع.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات الأولية لإدارة أزمة كورونا:

سنتاول في هذا المطلب إحدى أهم الإستراتيجيات التي تبنتها وزارة التربية الوطنية، للحد من تفشي فيروس كورونا، التي أولها إستراتيجية إغلاق المؤسسات التربوية كإجراء احترازي ووقائي من تفشي الوباء، بسبب الإزدياد المفاجئ في نسبة عدد المصابين، والثانية إستراتيجية التعليم عن بعد لمواجهة انقطاع التعليم عن التلاميذ، والتي تعتبر كأول تجربة في قطاع التربية والتعليم القابلة إما للنجاح أو الفشل، والثالثة إستراتيجية تمديد تعليق الدراسة والدراسة عن بعد.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2022/2020 covid-19" (دراسة ميدانية):

### أولاً: إستراتيجية إغلاق المؤسسات التربوية:

يعتبر قرار إغلاق المدارس قراراً حتمياً لا بد من تطبيقه، من أجل الحد من انتشار الوباء في الوسط المدرسي، وأهم القرارات الصادرة عن هذه الإستراتيجية ما يلي:

- صدور بيان بخصوص العطلة المدرسية لفصل الربيع الذي كان تبعاً لقرار رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون، القاضي بإغلاق المؤسسات التربوية ابتداءً من يوم الخميس 12 مارس 2020 ولغاية انتهاء العطلة الربيعية، كإجراء احترازي ووقائي من تفشي وباء "فيروس كورونا" (كوفيد-19)، أعلنت وزارة التربية الوطنية تقديم تاريخ العطلة الربيعية التي كانت مبرمجة في 2020/03/19، إلى يوم الخميس 2020/03/12 وذلك على مستوى كافة مؤسسات التربية والتعليم للمراحل التعليمية الثلاث، على أن تمتد إلى غاية يوم الأحد 05 أبريل 2020 صباحاً.<sup>1</sup>

- أما في 15 مارس 2020: صدور بيان بخصوص إجراءات وقائية من تفشي فيروس كورونا (كوفيد-19)، تحصينا للوسط المدرسي من هذا الوباء الخطير، قررت وزارة التربية الوطنية بإتخاذ مجموعة من الإجراءات المتمثلة في:

1. تنصيب خلية دائمة على المستوى المركزي وأخرى على المستوى المحلي، وكذا خلية يقظة على مستوى كل مؤسسة تعليمية تتولى تعميم وتطبيق التدابير الوقائية التي تملها مصالح وزارة الصحة.

2. تأجيل كل الأنشطة المبرمجة التي تستدعي تجمعات تدخل في إطار التكوين والتنسيق إلى غاية تحسن الوضع الصحي.

3. دعوة كافة المتدخلين على مستوى الإدارة المركزية، مديريات التربية، المؤسسات تحت الوصاية ومؤسسات التربية والتعليم إلى تفضيل استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار التبادلات المهنية.

<sup>1</sup> بيان العطلة المدرسية لفصل الربيع، وزارة التربية الوطنية، 12 مارس 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

4. إخطار مدير المؤسسة التعليمية عن كل حالة مشتبه بها من طرف الأساتذة أو الإداريين مع إبلاغ المصالح الصحية المعنية فوراً.

5. العمل على تفعيل وتوسيع نظام الدعم المدرسي عن طريق الأنترنت.

6. إتباع إجراءات النظافة الوقائية التالية على مستوى الإدارة المركزية والمديريات الولائية وجميع المؤسسات التربوية:

- غسل اليدين جيداً بالماء والصابون باستمرار، أو بمطهرات صحية لمدة لا تقل عن 15 ثانية؛
- تغطية الفم والأنف عند العطس أو الكحة بواسطة مرفق اليد، كما ينصح باستعمال المنديل الورقي؛
- تجنب لمس العينين والأنف والفم عند ملامسة اليد لسطح يرجح وجود الفيروس عليه، إذ يمكن أن ينتقل الفيروس إلى الجسم بهذه الطريقة؛
- عدم الإقتراب من الأشخاص المصابين بالكحة أو العطس أو الحمى، ويفضل الإبتعاد عنهم لمسافة أكثر من متر واحد؛
- تجنب الاحتكاك بالحيوانات سواء في البر أو المزارع بدون إتباع الإجراءات الوقائية؛
- اجتناب المصافحة<sup>1</sup>.

من خلال إجراء المقابلة مع السيد مدير دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والنشاط الإجتماعي، أدلى بأن وزارة التربية الوطنية قامت بجهود جبارة منذ بداية أزمة كورونا إلى غاية الوقت الحالي، وأنها تبنت العديد من الإجراءات (الإستراتيجيات) من أجل مجابهة تفشي فيروس كورونا داخل المنظومة التربوية، كما ذكر بأنه منذ ظهور هذا الوباء في الصين وانتشاره في بلدان العالم، من هنا بدأ التخطيط لإيجاد حلول وبدائل كفيلة لتجنب تفشي فيروس كورونا، الذي كان أولها القرار

<sup>1</sup> بيان إجراءات وقائية من تفشي فيروس كورونا (كوفيد - 19)، وزارة التربية الوطنية، 15 مارس 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

الذي أصدره رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون بإغلاق المؤسسات التعليمية يوم 12 مارس 2020 (قرار تقديم العطلة الربيعية)، وأن بعد هذا القرار مباشرة بدأت وزارة التربية الوطنية في التفكير والتخطيط في كيفية التنظيم التربوي الملائم لاستقبال التلاميذ بعد انتهاء العطلة الربيعية، بحكم أن الوزارة لم تكن على دراية بالتطورات المستقبلية لفيروس كورونا وتأثيره على سير المنظومة التربوية، لهذا السبب وضعت الوزارة أول بروتوكول وقائي صحي كان في 15 مارس 2020 لتنظيم السنة الدراسية بعد عودة التلاميذ الذي يحتوي على الأدوار الأساسية لكل مستخدم قطاع التربية، والمسؤول الأول لتنظيم هذه الأدوار هم مدراء المؤسسات من خلال إجراء كل مدير مؤسسة، اجتماع مع فريق الطاقم التربوي والإداري التابع له، من أجل تحديد الأدوار لكل عضو، دور الأستاذ يكمن في المراقبة في القسم بخصوص ظهور أعراض انتشار العدوى عند التلاميذ بفيروس كورونا، في حالة وجود حالات مشتبه، وجوب إعلام الأستاذ مدير المؤسسة عن ذلك، ثم بعد ذلك يجري المدير اتصال مع مديرة التربية وكذلك المصالح الصحية الجوارية لإجراء الفحص مع إعلام أولياء التلاميذ المصابين، أما بالنسبة للطاقم الإداري والمشرفين التربويين فدورهم يكمن في مراقبة التلاميذ في الساحة، وكذلك الإجراءات الأولية عند مدخل المؤسسة (قياس درجة الحرارة، إجبارية ارتداء القناع الواقي، وضع مبللات على سطحية الأرض عند المدخل، منع التجمعات، تهوية المرافق، ضمان التباعد الجسدي بين التلاميذ على الأقل متر واحد).

- أدلى السيد المدير أن الوزارة قد عملت على تنظيم الحياة الدراسية في كل المرافق بكل تفاصيلها ودون الإغفال عن أي جزء .

- أدلى السيد المدير أن بعد انتهاء العطلة الربيعية المسطرة تلتها تمديدات عديدة لقرار تعليق الدراسة، وذلك بهدف التطوير في البروتوكول الصحي الوقائي بجميع المرافق بعد ذلك.

### ثانيا- إستراتيجية الدراسة عن بعد:

- في 23 مارس 2020: صدور بيان من طرف وزارة التربية الوطنية، بخصوص إجراء إستثنائي ومكمل متعلق بالتفعيل الآلي لحسابات الأولياء بعد التسجيل عن بعد على الفضاء المخصص لهم،

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

للإطلاع على نتائج تقويم الفصل الثاني من السنة الدراسية 2020/2019، دون الحاجة لتنقلهم إلى المؤسسة المتمدرس بها أبناءهم لتأكيد تسجيلهم.

- أما في 02 أبريل 2020: صدور بيان من طرف وزارة التربية الوطنية، بخصوص تعليق دوام التعليم في المراحل التعليمية الثلاث من 15 إلى غاية 19 أبريل 2020، هذا البيان كان تبعا لقرار رئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون كإجراء احترازي ووقائي للحد من تفشي فيروس كورونا، والحيلولة دون انتشاره في الوسط المدرسي. وفي هذا الصدد، واستغلالا لوضعية الحجر الشامل الذي كان يتواجد فيه التلاميذ بشكل مفيد ولائق، سطرت وزارة التربية الوطنية خطة طوارئ تتضمن جملة من التدابير لمجابهة انقطاع التعليم عنهم، متمثلة فيما يلي:

1. برنامج تعليمي بالتنسيق مع وزارة الاتصال، موسوم ب "مفاتيح النجاح" يبتث دروسا نموذجية للفصل الثالث من السنة الدراسية 2019-2020، بدءا من يوم الأحد 05 أبريل 2020 عبر قنوات التلفزيون العمومي، لفائدة تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي، والسنة الرابعة متوسط والسنة الثالثة ثانوي وفق برنامج زمني للولوج إلى هذه الأرضيات.

2. تفعيل وتوسيع جهاز الدعم المدرسي عبر الأنترنت بدءا من يوم الأحد 05 أبريل 2020، من خلال الأرضيات الرقمية للديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، لفائدة تلاميذ السنة الرابعة متوسط والسنة الثالثة ثانوي وفق برنامج زمني للولوج إلى هذه الأرضيات.

3. بث حصص تعليمية تخص الفصل الثالث من السنة الدراسية 2019/2020 بدءا من يوم الأحد 05 أبريل 2020، لفائدة جميع مستويات المراحل التعليمية الثلاث عن طريق قنوات تعليمية عبر الأنترنت، وفق برنامج زمني للبحث عن طريق اليوتيوب.<sup>1</sup>

- أما في 04 أبريل 2020: صدور بيان من طرف وزارة التربية الوطنية، بخصوص جهاز الدعم المدرسي لفائدة تلاميذ أقسام السنة الرابعة متوسط والثالثة ثانوي، عبر الأنترنت، من خلال

<sup>1</sup> بيان تعليق دوام التعليم في المراحل التعليمية الثلاث، وزارة التربية الوطنية، 02 أبريل 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

---

الأرضيات الرقمية للديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، عن طريق الروابط الإلكترونية المبينة في الجدول رقم 01، ووفق الرزنامة المبينة في الجدول رقم 02.

هذا ومن أجل تسجيل الدخول إل هذه الأرضيات الرقمية تعين على التلاميذ استعمال اسم المستخدم والرقم السري المدونان في وصل استلام ملف التسجيل، والموجود في الجزء السفلي من استمارة طلب التسجيل الإلكترونية في امتحان شهادة التعليم المتوسط أو امتحان شهادة البكالوريا حسب الحالة، والمسلم من طرف المؤسسات التعليمية (المتوسطات والثانويات).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بيان، وزارة التربية الوطنية، 04 أفريل 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

الجدول رقم (02): يوضح عناوين القنوات التعليمية حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (01)

**عناوين القنوات التعليمية حسب المستوى التعليمي**

عنوان القناة التعليمية	المستوى التعليمي	المرحلة التعليمية	الرقم
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCFxdmXNmeISVC02G6fjBK3Q">https://www.youtube.com/channel/UCFxdmXNmeISVC02G6fjBK3Q</a>	1 ابتدائي	الابتدائي	01
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCKyIPQ-H9jmgLkMeNeUX_1Q?view_as=subscriber">https://www.youtube.com/channel/UCKyIPQ-H9jmgLkMeNeUX_1Q?view_as=subscriber</a>	2 ابتدائي		02
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCGpEaPbmFL1kHQi_POnFDkQ?view_as=subscriber&amp;fbclid=IwAR2dSwIwVvpyyyvSGIBrWw40DWetW4iCIQAwXqU1dPYNkg_vFdF5urRjx6g">https://www.youtube.com/channel/UCGpEaPbmFL1kHQi_POnFDkQ?view_as=subscriber&amp;fbclid=IwAR2dSwIwVvpyyyvSGIBrWw40DWetW4iCIQAwXqU1dPYNkg_vFdF5urRjx6g</a>	3 ابتدائي		03
<a href="https://www.youtube.com/channel/UC3iDRxMH0vOolx1XPwessww/">https://www.youtube.com/channel/UC3iDRxMH0vOolx1XPwessww/</a>	4 ابتدائي		04
<a href="https://www.youtube.com/channel/UC3-wr57eBsr-ZwQB4BmsE_g">https://www.youtube.com/channel/UC3-wr57eBsr-ZwQB4BmsE_g</a>	5 ابتدائي		05
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCyZ9P2pxOAYaG_dt0UwSk5w?view_as=subscriber">https://www.youtube.com/channel/UCyZ9P2pxOAYaG_dt0UwSk5w?view_as=subscriber</a>	1 متوسط	المتوسط	06
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCHKTovqz5U_mPaWxcDCFB6w">https://www.youtube.com/channel/UCHKTovqz5U_mPaWxcDCFB6w</a>	2 متوسط		07
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCS3Le_bW8f1nP6r2Pfwsh6Q">https://www.youtube.com/channel/UCS3Le_bW8f1nP6r2Pfwsh6Q</a>	3 متوسط		08
<a href="https://www.youtube.com/channel/UC52fCowjQapOX1HOEzalMUA">https://www.youtube.com/channel/UC52fCowjQapOX1HOEzalMUA</a>	4 متوسط		09
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCOjipKFWoTOXhgEywIEQxXg">https://www.youtube.com/channel/UCOjipKFWoTOXhgEywIEQxXg</a>	1 ثانوي جندع مشترك آداب	الثانوي	10
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCJ2KqRL_vxfsCs3628D7qCwQ?view_as=subscriber">https://www.youtube.com/channel/UCJ2KqRL_vxfsCs3628D7qCwQ?view_as=subscriber</a>	1 ثانوي جندع مشترك علوم		11
<a href="https://www.youtube.com/channel/UC6QLf9Ymrzbu2u99yqxwZ_w">https://www.youtube.com/channel/UC6QLf9Ymrzbu2u99yqxwZ_w</a>	2 ثانوي آداب وفلسفة		12
<a href="https://www.youtube.com/channel/UC3jsn0ke7tl-WQc8xfHuh1g">https://www.youtube.com/channel/UC3jsn0ke7tl-WQc8xfHuh1g</a>	2 ثانوي لغات أجنبية		13
<a href="https://www.youtube.com/channel/UC529QRP3m0tCGrLbgFYRSew">https://www.youtube.com/channel/UC529QRP3m0tCGrLbgFYRSew</a>	2 ثانوي علوم تجريبية		14
<a href="https://www.youtube.com/channel/UC529QRP3m0tCGrLbgFYRSew">https://www.youtube.com/channel/UC529QRP3m0tCGrLbgFYRSew</a>	2 ثانوي رياضيات		14
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCQLM9s3Z7rqKmlXp9HzdIJQ">https://www.youtube.com/channel/UCQLM9s3Z7rqKmlXp9HzdIJQ</a>	2 ثانوي تقني رياضي		14
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCQLM9s3Z7rqKmlXp9HzdIJQ">https://www.youtube.com/channel/UCQLM9s3Z7rqKmlXp9HzdIJQ</a>	3 ثانوي آداب وفلسفة		15
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCMkBQqN9RlXfUH3N_rX7yGA">https://www.youtube.com/channel/UCMkBQqN9RlXfUH3N_rX7yGA</a>	3 ثانوي لغات أجنبية		15
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCMkBQqN9RlXfUH3N_rX7yGA">https://www.youtube.com/channel/UCMkBQqN9RlXfUH3N_rX7yGA</a>	3 ثانوي علوم تجريبية		16
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCMkBQqN9RlXfUH3N_rX7yGA">https://www.youtube.com/channel/UCMkBQqN9RlXfUH3N_rX7yGA</a>	3 ثانوي تسيير واقتصاد	16	
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCMHSrEZcZpywTzwbw_13_eZ9w?view_as=subscriber">https://www.youtube.com/channel/UCMHSrEZcZpywTzwbw_13_eZ9w?view_as=subscriber</a>	3 ثانوي رياضيات	17	
<a href="https://www.youtube.com/channel/UCMHSrEZcZpywTzwbw_13_eZ9w?view_as=subscriber">https://www.youtube.com/channel/UCMHSrEZcZpywTzwbw_13_eZ9w?view_as=subscriber</a>	3 ثانوي تقني رياضي	17	

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

الجدول رقم 03: يبين الجدول الأسبوعي لعملية بث حصص التعليمات على القنوات التعليمية.

جدول رقم (02)

الجدول الأسبوعي لعملية بث حصص التعليمات  
على القنوات التعليمية



1. التعليم الابتدائي: جميع المستويات (سنة 1 - سنة 2 - سنة 3 - سنة 4 - سنة 5)

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 45 د	10 سا 15 د إلى 11 سا 00	11 سا 30 د إلى 12 سا 15 د	15 سا 00 إلى 15 سا 45 د
الأحد	لغة عربية	رياضيات		لغة فرنسية (س3، س4، س5)
الاثنين	لغة عربية	رياضيات	ت. إسلامية	لغة فرنسية (س3، س4، س5)
الثلاثاء	لغة عربية	رياضيات	ت. مدنية	اللغة الأمازيغية (س4، س5)
الأربعاء	لغة عربية	رياضيات		لغة فرنسية (س3، س4، س5)
الخميس	لغة عربية	رياضيات	تاريخ وجغرافيا (س3، س4، س5)	

2. التعليم المتوسط: جميع المستويات (سنة 1 - سنة 2 - سنة 3 - سنة 4)

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 45 د	10 سا 15 د إلى 11 سا 00	11 سا 30 د إلى 12 سا 15 د	15 سا 00 إلى 15 سا 45 د
الأحد	لغة عربية	رياضيات		لغة فرنسية
الاثنين	لغة فرنسية	علوم.ط.ح	ت. إسلامية	انجليزية
الثلاثاء	رياضيات	لغة عربية	ت. مدنية	انجليزية
الأربعاء	علوم.ف.ت	لغة فرنسية	اللغة الأمازيغية	علوم.ط.ح
الخميس	لغة عربية	رياضيات	تاريخ وجغرافيا	علوم.ف.ت

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020/2022" (دراسة ميدانية):

### 2-2-3 السنة الثانية ثانوي لغات أجنبية:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	لغة أجنبية ثالثة	اللغة العربية	اللغة الانجليزية
الاثنين	اللغة الفرنسية	العلوم الاسلامية	
الثلاثاء	اللغة العربية	لغة أجنبية ثالثة	اللغة الامازيغية
الأربعاء		اللغة الفرنسية	التاريخ والجغرافيا
الخميس	اللغة الانجليزية	اللغة العربية	الرياضيات

### 3-2-3 السنة الثانية ثانوي - شعبة تقني رياضي:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	العلوم الفيزيائية	الرياضيات	اللغة الانجليزية
الاثنين	الرياضيات	العلوم الاسلامية	اللغة الفرنسية
الثلاثاء	تكنولوجيا	العلوم الفيزيائية	اللغة الامازيغية
الأربعاء	العلوم الفيزيائية	تكنولوجيا	
الخميس	الرياضيات	اللغة العربية	التاريخ والجغرافيا

### 4-2-3 السنة الثانية ثانوي - شعبة رياضيات:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	الرياضيات	العلوم الفيزيائية	اللغة الانجليزية
الاثنين	العلوم الفيزيائية	العلوم الاسلامية	اللغة الفرنسية
الثلاثاء	ع. ط. والحياة	الرياضيات	اللغة الامازيغية
الأربعاء	العلوم الفيزيائية	ع. ط. والحياة	
الخميس	الرياضيات	اللغة العربية	التاريخ والجغرافيا

### 5-2-3 السنة الثانية ثانوي - شعبة علوم تجريبية:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	ع. ط. والحياة	العلوم الفيزيائية	اللغة الانجليزية
الاثنين	ع. ط. والحياة	العلوم الاسلامية	اللغة الفرنسية
الثلاثاء	العلوم الفيزيائية	الرياضيات	اللغة الامازيغية
الأربعاء	الرياضيات	ع. ط. والحياة	
الخميس	الرياضيات	اللغة العربية	التاريخ والجغرافيا

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### 3-2-6 السنة الثانية ثانوي - شعبة تسيير واقتصاد:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	التسيير المالي والمحاسبي	الاقتصاد والمناجمت	اللغة الانجليزية
الاثنين	التسيير المالي والمحاسبي	العلوم الاسلامية	اللغة الفرنسية
الثلاثاء	الاقتصاد والمناجمت	الرياضيات	اللغة الامازيغية
الأربعاء	الرياضيات	التسيير المالي والمحاسبي	
الخميس	القانون	اللغة العربية	التاريخ والجغرافيا

### 3-3 السنة الثالثة ثانوي

#### 3-3-1 السنة الثالثة ثانوي - شعبة آداب وفلسفة:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	اللغة العربية	الفلسفة	التاريخ والجغرافيا
الاثنين	اللغة الفرنسية	العلوم الاسلامية	اللغة الانجليزية
الثلاثاء	الفلسفة	اللغة العربية	اللغة الامازيغية
الأربعاء	اللغة الانجليزية	التاريخ والجغرافيا	اللغة الفرنسية
الخميس	اللغة العربية	الرياضيات	الفلسفة

#### 3-3-2 السنة الثالثة ثانوي - شعبة لغات أجنبية:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	لغة أجنبية ثالثة	اللغة العربية	اللغة الانجليزية
الاثنين	اللغة الفرنسية	العلوم الاسلامية	الفلسفة
الثلاثاء	اللغة العربية	لغة أجنبية ثالثة	اللغة الامازيغية
الأربعاء	الفلسفة	اللغة الفرنسية	التاريخ والجغرافيا
الخميس	اللغة الانجليزية	اللغة العربية	الرياضيات

#### 3-3-3 السنة الثالثة ثانوي - شعبة تقني رياضي:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	العلوم الفيزيائية	الرياضيات	اللغة الانجليزية
الاثنين	الرياضيات	العلوم الاسلامية	اللغة الفرنسية
الثلاثاء	تكنولوجيا	العلوم الفيزيائية	اللغة الامازيغية
الأربعاء	العلوم الفيزيائية	تكنولوجيا	الفلسفة
الخميس	الرياضيات	اللغة العربية	التاريخ والجغرافيا

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020/2022" (دراسة ميدانية):

### 3-3-4 السنة الثالثة ثانوي - شعبة رياضيات:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	الرياضيات	العلوم الفيزيائية	اللغة الانجليزية
الاثنين	العلوم الفيزيائية	العلوم الاسلامية	اللغة الفرنسية
الثلاثاء	ع. ط. والحياة	الرياضيات	اللغة الامازيغية
الأربعاء	العلوم الفيزيائية	ع. ط. والحياة	الفلسفة
الخميس	الرياضيات	اللغة العربية	التاريخ والجغرافيا

### 3-3-5 السنة الثالثة ثانوي - شعبة علوم تجريبية:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	ع. ط. والحياة	العلوم الفيزيائية	اللغة الانجليزية
الاثنين	ع. ط. والحياة	العلوم الاسلامية	اللغة الفرنسية
الثلاثاء	العلوم الفيزيائية	الرياضيات	اللغة الامازيغية
الأربعاء	الرياضيات	ع. ط. والحياة	الفلسفة
الخميس	الرياضيات	اللغة العربية	التاريخ والجغرافيا

### 3-3-6 السنة الثالثة ثانوي - شعبة تسيير واقتصاد:

التوقيت الأيام	09 سا 00 إلى 09 سا 30 د	10 سا 30 د إلى 11 سا 00	15 سا 00 إلى 15 سا 30 د
الأحد	التسيير المالي والمحاسبي	الاقتصاد والمناجمت	اللغة الانجليزية
الاثنين	التسيير المالي والمحاسبي	العلوم الاسلامية	اللغة الفرنسية
الثلاثاء	الاقتصاد والمناجمت	الرياضيات	اللغة الامازيغية
الأربعاء	الرياضيات	التسيير المالي والمحاسبي	الفلسفة
الخميس	القانون	اللغة العربية	التاريخ والجغرافيا

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2022/2020 covid-19" (دراسة ميدانية):

نلاحظ من خلال هذه الإستراتيجية دخول الدولة الجزائرية في تجربتها الأولى، في رقمنة التعليم في قطاع التربية والتعليم، بحيث أن أزمة كورونا كانت بمثابة قفزة نوعية، فرضت على وزارة التربية الوطنية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل فيما بينها سواء مع الطاقم التربوي أو الطاقم الإداري أو حتى مع التلاميذ وأولياءهم. وأهم الوسائل الحديثة التي تم تبنيها من طرف وزارة التربية الوطنية: إنشاء قنوات تعليمية على اليوتيوب، والبرنامج التلفزيوني "مفاتيح النجاح" لفائدة تلاميذ أقسام الإمتحانات، وكذا الدعم المدرسي للأرضية الرقمية للديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد عبر الأنترنت لفائدة تلاميذ السنة الرابعة متوسط والسنة الثالثة ثانوي.

نلاحظ من خلال ما سبق الجهود المبذولة من طرف، وزارة التربية الوطنية في مواكبة الوضع الراهن مع المستجدات التي خلفها فيروس كورونا.

### ثالثا- إستراتيجية تمديد تعليق الدراسة، والدراسة عن بعد:

- أما في 19 أبريل 2020: صدور بيان من طرف وزارة التربية الوطنية، بخصوص تمديد تعليق الدراسة في المراحل التعليمية الثلاثة (استمرار إغلاق المؤسسات التعليمية)، لمدة إضافية مدتها 10 أيام، ابتداء من 19 أبريل أعلى غاية 29 أبريل 2020، وأهم ماجاء في هذا البيان : أن وزارة التربية الوطنية قررت أن تواصل توسيع تجسيد العمليات التي تضمنتها خطة الطوارئ التي سطرها لمجابهة دوام التعليم، وفق ما يلي:

1. بث دروس نموذجية للفصل الثالث وحصص تعني بالتكفل النفسي لفائدة التلاميذ، عن طريق الإذاعات المحلية، بالتنسيق مع مديريات التربية، في العديد من ولايات الوطن.

2. تسجيل حصص منهجية لحل نماذج لتطبيقات وتمارين، بالتعاون مع مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، لفائدة تلاميذ أقسام الإمتحانات (الخامسة إبتدائي، الرابعة متوسط، الثالثة ثانوي).

كما أضاف هذا البيان أنه، سيستمر بث الحصص التعليمية للفصل الثالث عبر سبع عشر (17) قناة اليوتيوب، لفائدة جميع تلاميذ مستويات المراحل التعليمية الثلاث، والبرنامج التلفزيوني

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

"مفاتيح النجاح" لفائدة تلاميذ أقسام الإمتحانات، وكذا الدعم المدرسي للأرضية الرقمية للديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد عبر الأنترنت لفائدة تلاميذ السنة الرابعة متوسط والسنة الثالثة ثانوي.<sup>1</sup>

- في 28 أبريل 2020: صدور بيان من طرف وزارة التربية الوطنية، بخصوص تمديد تعليق الدراسة (استمرار إغلاق المدارس) في كل الأطوار التعليمية، بداية من يوم الخميس 30 أبريل 2020 على غاية 14 ماي 2020، وذلك كإجراء احترازي ووقائي من تفشي وباء كورونا، مع استمرار كافة التدابير الوقائية المتخذة لمواجهة انقطاع التعليم عن التلاميذ، ببث دروس نموذجية للفصل الثالث من السنة الدراسية 2020/2019 عبر قنوات التلفزيون العمومي، وكذا جهاز الدعم المدرسي عبر الأنترنت من خلال منصة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، ونشر دروس لفائدة تلاميذ جميع المستويات عن طريق اليوتيوب، بالإضافة إلى الحصص التربوية التي تثبتها الإذاعات الجهوية.<sup>2</sup>

- أما في 15 جوان 2020: صدور بيان من طرف وزارة التربية الوطنية، بخصوص رزنامة العطل المدرسية للسنة الدراسية 2020/2019 وتاريخ الدخول المدرسي لسنة 2021/2020، على النحو التالي:

- ✓ تبدأ عطلة الصيف بالنسبة للإداريين بعد الإنتهاء من كل العمليات المتعلقة بنهاية السنة الدراسية ابتداء من يوم الخميس 9 جويلية 2020 مساء لجميع المناطق.
- ✓ تضمن المداومة على مستوى المؤسسات التعليمية خلال عطلة الصيف.
- ✓ يحدد تاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2021/2020 لجميع المناطق كالتالي:
  - الموظفون الإداريون: يوم الأربعاء 19 أوت 2020 صباحا.
  - الأساتذة: يوم الأحد 23 أوت صباحا.
  - التلاميذ: يوم الأحد 4 أكتوبر 2020 صباحا.

<sup>1</sup> بيان، تمديد تعليق الدراسة في المراحل التعليمية الثلاث، وزارة التربية الوطنية، 19 أبريل 2020.

<sup>2</sup> بيان، تمديد تعليق الدراسة في كل الأطوار التعليمية، وزارة التربية الوطنية، 28 أبريل 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2022/2020 covid-19" (دراسة ميدانية):

كما جاء في هذا البيان أنه سيتم فتح المؤسسات التعليمية قبل إجراء امتحاني شهادتي التعليم المتوسط والبيكالوريا، لتلاميذ السنة الرابعة متوسط والسنة الثالثة ثانوي للمذاكرة والمراجعة والتكفل النفسي بغية التحضير لإجتيازهما.<sup>1</sup>

من خلال المقابلة مع السيد المدير، ومن خلال هذه الإستراتيجية نلاحظ أن وزارة التربية الوطنية قررت تمديد تعليق الدراسة، بمعنى الإستمرار في غلق المؤسسات التعليمية، الذي بدأ منذ 12 مارس 2020 إلى غاية العطلة الصيفية، ومن خلال إجرائي للمقابلة مع السيد المدير، أدلى بأن إغلاق المدارس استمر إلى غاية العطلة الصيفية، وتم الإكتفاء فقط بفصلين.

- أدلى السيد المدير أن بعد انتهاء العطلة الربيعية المسطرة تلتها تمديدات عديدة لقرار تعليق الدراسة، وذلك بهدف التطوير في البروتوكول الصحي الوقائي بجميع المرافق بعد ذلك.

-أدلى كذلك أن في نهاية شهر أفريل 2020 تم إعلان منشور عن إختتام السنة الدراسية 2020/2019، على أساس الإكتفاء فقط بفصلين للإنتقال إلى السنة الموالية، أما بالنسبة للإمتحانات النهائية فقد تم إلغاء شهادة التعليم الإبتدائي، وتأجيل شهادة البكالوريا إلى شهر سبتمبر 2020.

- أدلى السيد المدير أن في فترة تمديد تعليق الدراسة أن وزارة التربية الوطنية، استغلت فترة إنقطاع التلاميذ عن مقاعد الدراسة، قررت أن تواصل توسيع تجسيد العمليات التي تضمنتها خطة الطوارئ التي سطرها لمواجهة دوام التعليم، وفق بث دروس نموذجية للفصل الثالث وخصص تعني بالتكفل النفسي لفائدة التلاميذ، عن طريق الإذاعات المحلية، بالتنسيق مع مديريات التربية، في العديد من ولايات الوطن. ، كذلك بث دروس نموذجية للفصل الثالث من السنة الدراسية 2020/2019 عبر قنوات التلفزيون العمومي، وكذا جهاز الدعم المدرسي عبر الأنترنت من خلال منصة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، ونشر دروس لفائدة تلاميذ

1 بيان، رزنامة العمل المدرسية للسنة الدراسية 2020/2019 وتاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2021/2020، وزارة التربية الوطنية، 15 جوان 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2022/2020 covid-19" (دراسة ميدانية):

جميع المستويات عن طريق اليوتيوب، بالإضافة إلى الحصص التربوية التي تثبتها الإذاعات الجهوية. هذا أهم ما جاءت به هذه الإستراتيجية.

المطلب الثالث: إستراتيجية إعادة فتح المدارس للمذاكرة والمراجعة البكالوريا والمتوسط.

سنتناول في هذا المطلب إستراتيجية أخرى، من بين الإستراتيجيات التي اتخذتها وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا، من أجل تسيير الوضع الدراسي في فترة الجائحة خلال السنة الدراسية 2021/2020 .

بعد إنقطاع التلاميذ عن مقاعد الدراسة لفترة معتبرة، وذلك منذ بداية 12 مارس 2020 أي منذ صدور قرار تقديم العطلة الربيعية لسنة 2020، في 19 أوت 2020 فتحت المدارس أبوابها لتلاميذ التعليم النهائي في كل من الطورين المتوسط والثانوي من أجل المذاكرة والمراجعة، إلى أن يحين موعد إجراء الإمتحانات النهائية الرسمية، وذلك من أجل إعادة خلق فهم روح الإجتهد والمثابرة وتحقيق نسب نجاح جيدة، وكذلك من أجل تهيئهم من الجانب النفسي، وبأنها مجرد أزمة صحية لا تستدعي الخوف والتوتر، وجوب التحلي فقط بالإجراءات الوقائية الصحية.

أ-في 17 أوت 2020: صدور البروتوكول الوقائي الصحي الخاص بإعادة فتح مؤسسات التربية والتعليم للمراجعة والمذاكرة، وأهم ما جاء به البروتوكول مايلي:

تحضير مؤسسات التربية والتعليم:

1. دخول الطاقم الإداري يوم 19 أوت 2020:

- الحرص على تنظيف وتطهير كل مرافق المؤسسة (الأقسام، الساحة، قاعة الأساتذة، مكاتب الإدارة، المطبخ، المراقد، قاعة الرياضة، دورات المياه...).
- تنظيف وتطهير خزانات المياه إن وجدت.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

تنظيم فضاء المؤسسة بوضع مخطط لكيفية تنقل التلاميذ بحيث:

- تهيئة مدخل المؤسسة بوضع حواجز مادية أو أشرطة ملونة أو طلاء بارز على الأرض بشكل يضمن تنقل التلاميذ، في اتجاه واحد مع احترام التباعد الجسدي.
- وضع ممسحات مطهرة للأحذية عند مداخل المؤسسة (بساط مبلل بماء جافيل).
- الفصل بين ممرات الدخول وممرات الخروج لتتم الحركة في اتجاه واحد لتفادي التلاقي.
- استعمال كل المنافذ المتاحة في المؤسسة لتفادي تجمع وازدحام التلاميذ.
- وضع حواجز مادية وأشرطة ملونة أو طلاء بارز على الأرض لتنظيم الحركة في الساحة، المطعم والمرقد بشكل يسمح بتنقل التلاميذ في اتجاه واحد مع احترام التباعد الجسدي.
- تحضير قاعات الدراسة وتنظيم الطاولات بشكل يضمن احترام مسافة التباعد الجسدي بين التلاميذ (1متر ونصف على الأقل) .
- الحرص على تزويد قاعات الدروس وكل المرافق وفضاءات المؤسسة التربوية بسلات مهملات مزودة بأكياس للتخلص من النفايات (أقنعة ومناديل مستعملة أوراق...).
- الحرص على توفير مستلزمات التنظيف والتطهير ( صابون سائل، مطهر كحولي، ماء جافيل...) وأدواته من طرف مصالح البلدية بالنسبة للابتدائية، ومن طرف المصالح الإقتصادية بالنسبة للمتوسطة والثانوية وبكميات كافية.
- الحرص على توفير أجهزة قياس الحرارة بالأعداد الكافية.
- الحرص على وضع قارورات للمطهر الكحولي في مداخل المؤسسة.
- الحرص على تزويد كل قاعة درس بقارورة للمطهر الكحولي.
- التأكد من جاهزية العيادة وتوفير المستلزمات الطبية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- توفير الماء والصابون في دورات المياه والمرافق الصحية.
- الحرص على التهوية المستمرة لقاعات الأساتذة ومكاتب الإدارة وكل الأماكن المغلقة المستعملة (على الأقل ثلاث مرات في اليوم لمدة 10-15 دقيقة).
- وضع الملصقات والمنشورات الإعلامية، بالتنسيق مع أطباء وحدات الكشف والمتابعة، التي تتضمن تعليمات السلامة والوقاية والقواعد الواجب احترامها في كل مرافق المؤسسة (الساحة، أقسام، المطعم، المرقد، قاعة الأساتذة، الإدارة).
- إجبارية ارتداء القناع الواقي من طرف جميع مستخدمي المؤسسة من إداريين وأساتذة وعمال في كل الأماكن.
- منع كل زائر للمؤسسة من الدخول في حالة عدم ارتدائه للقناع الواقي.

### 2. دخول الأساتذة في 23 أوت 2020:

- عقد جلسة عامة مع الأساتذة والطاقم الإداري وكل مستخدمي المؤسسة، وبحضور طبيب وحدة الكشف والمتابعة لقراءة البروتوكول الصحي الوقائي وتحديد المهام، وإلزام الجميع بضرورة التجند والتحلي باليقظة لاجتياز الظرف الإستثنائي.
- تفعيل خلية اليقظة المنصبة على مستوى كل مؤسسات التربية والتعليم قصد تعميم وتطبيق التدابير الوقائية التي تملها وزارة الصحة.
- عقد جلسة تنسيقية بحضور طبيب وحدة الكشف والمتابعة مع أولياء التلاميذ لإشراكهم في عملية الوقاية.
- عقد مجالس التعليم لبدء السنة الدراسية باحترام تطبيق الترتيبات الوقائية والإحترازية والتقيد بها.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- إخضاع جميع مستخدمي المؤسسة من إداريين وأساتذة وعمال وكل الوافدين لقياس درجة الحرارة.

- ضرورة احترام التباعد الجسدي لكل المستخدمين في المؤسسة.<sup>1</sup>

**ب- بروتوكول الإجراءات الوقائية والصحي بمركز إجراء امتحاني شهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا دورة 2020:**

**أ. الإجراءات الواجب اتخاذها من طرف رئيس المركز:**

**1. قبل الإجراء:**

- تعقيم وتطهير جميع مرافق مركز الإجراء قبل فتحه.

- غلق المحلات والمرافق التي لا تستعمل.

- التأكد من جاهزية العيادة وتوفر المستلزمات الطبية.

- التأكد من تطهير خزانات المياه.

- عقد جلسة تنسيقية مع النواب وأعضاء الأمانة لقراءة البروتوكول وتوزيع المهام على المؤطرين ومعاينة مختلف المحطات:

\* محطة استقبال المترشحين.

\* محطة الكشف الحراس والمعاينة.

\* محطة التفطيش وإيداع الأدوات غير المسموح بها.

\* محطة التعرف على قاعة الإمتحان.

---

1 البروتوكول الوقائي الصحي الخاص بإعادة فتح مؤسسات التربية والتعليم للمراجعة والمذاكرة، وزارة التربية الوطنية، 17 أوت 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

- عقد جلسة عمل مع الأساتذة الحراس لتحسيسهم بتنظيم الإمتحان في الظروف الصحية الإستثنائية الناتجة عن فيروس كورونا (كوفيد-19).
- وضع الطاومات والكراسي بطريقة تمكن من احترام التباعد الإجتماعي داخل القاعة والتي تفوق المتر الواحد (01) بين المترشحين.
- التأكد من توفر الأقنعة الواقية، أجهزة القياس الحراري، الأكياس البلاستيكية، حاويات النفايات بالأعداد والكميات الكافية.
- التأكد من توفر كؤوس بلاستيكية ذات الإستعمال الوحيد والماء الشروب بالكمية الكافية.
- التأكد من توفر مطهر (جال كحولي) بالكمية الكافية عند مدخل المركز وفي قاعات العمل على أن يكون في متناول المترشحين والمؤطرين.
- التأكد من توفر الماء والصابون السائل في دورات المياه والمرافق الصحية.
- التأكد من توفر سلات المهملات مزودة بأكياس بلاستيكية بمعدل سلة واحدة لكل قاعة إجراء أو قاعة عمل.
- وضع لافتات، أشرطة ملونة، طلاء على الأرض بلون ظاهر، حواجز مادية، من شأنها ضمان احترام التباعد الإجتماعي بين المترشحين.
- وضع الملصقات والمنشورات التوجيهية التي تتضمن تعليمات السلامة والإجراءات الوقائية والصحية والتدابير الواجب الإلتزام بها من طرف جميع المتواجدين بالمركز.

### 2. أثناء فترة الإجراء:

- التنظيف والتطهير اليومي لقاعات الامتحان وقاعات العمل والأروقة خاصة أماكن اللمس (الطاومات، الكراسي، السلالم، مقابض الأبواب،...) بعد اختبار الفترة الصباحية وإختبارات الفترة المسائية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- 
- تهوية القاعات والاستغناء عن استعمال المكيفات قدر الإمكان إلا عند الضرورة، مع وجوب تطهير مصافي هذه الأجهزة.
  - فرض احترام التباعد الإجتماعي الوقائي بـ (01) واحد على الأقل، بين المترشحين واتخاذ كل الترتيبات الضرورية لتطبيق هذا الإجراء عند الدخول والخروج، وفي الساحات والأروقة وداخل قاعات الإمتحان.
  - منع دخول أي شخص غير مرخص له إلى مركز الإجراء.
  - وجوب ارتداء الأقنعة من طرف كل المؤطرين والأساتذة الحراس، المترشحين والعمال طيلة فترة تواجدهم بالمركز.
  - تطهير حافظات المواضيع قبل فتحها في إحدى قاعات الامتحان.
  - إلزام الأساتذة الحراس بتطهير أيديهم قبل تسليم الأقنعة الواقية للمترشحين.
  - إلزام أعضاء الأمانة بتطهير أيديهم دوريا قبل توزيع المواضيع على قاعات الامتحان.
  - وضع ممسحات مطهرة للأحذية عند المدخل الرئيسي للمركز.
  - الحرص على النظافة والتطهير الدائم لدورات المياه.
  - فتح نوافذ القاعات لضمان التهوية الطبيعية بعد اختبارات الفترة الصباحية واختبارات الفترة المسائية.

### 3. عند التحاق المترشحين بالمركز:

- إلزام المترشحين على المرور عبر الممسحات المطهرة للأحذية (بساط جفل).
- التأكد من هوية المترشحين عند مدخل المركز باستظهار بطاقة الهوية والاستدعاء.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2022/2020 covid-19" (دراسة ميدانية):

- تكليف مؤطرين (أعضاء أمانة) عند مدخل المركز لقياس درجة حرارة المترشحين والمؤطرين بمعية طبيب مركز الإجراء.
- الانتظام في وضع التتالي الواحد تلو الآخر مع ترك مسافة متر واحد على الأقل بين المترشحين، باتباع ملصقات، طلاء، رسوم وخطوط.
- في حالة تسجيل درجة حرارة أعلى من 37 أو ظهور أحد الأعراض (السعال، الرشح، العطس،...) على النائب المكلف بالجانب الوقائي والصحي القيام بما يلي:
  - \* طمأنة المترشح وعدم تعطيل السير العادي لعملية الاستقبال.
  - \* قيام طبيب المركز بفحص فوري وتشخيص حالته.
  - \* عزل المترشح في قاعة مخصصة لهذا الغرض لتمكينه من اجتياز الإمتحان.

### 4. عند التحاق المترشحين بقاعة التفتيش:

- تكليف مؤطرين من الجنسين لتفتيش المترشحين بواسطة كاشف المعادن إضافة للتفتيش اليدوي وسحب كل الوسائل وأجهزة الاتصال الالكترونية والوثائق غير المسموح بها.
- إلزام المترشح بتطهير يديه بواسطة (الجال الكحولي) وارتدائه للقناع الواقي المسلم له.
- تخصيص أظرفة وأكياس بلاستيكية لحفظ الوسائل والأجهزة والوثائق التي تم سحبها من المترشح.
- اطلاع المترشحين من خلال اللوحات الإعلامية والإرشادية على القاعات التي يجتازون بها مع احترام التباعد الاجتماعي والتحاقهم مباشرة بقاعاتهم.

### 5. عند التحاق المترشحين بقاعة الامتحان:

- التأكد من هوية المترشحين من طرف الأساتذة الحراس بإنزال القناع الواقي وإعادة ارتدائه.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- تحسيس المترشحين على ضرورة التزام تطبيق الإجراءات الوقائية والصحية وارتداء القناع الواقي واحترام التباعد الإجتماعي.

- تحسيس المترشحين على ضرورة احترام المواقيت لتفادي الإزدحام عند الدخول إلى المركز.

- تحسيس المترشحين على عدم استعمال وسائل وأدوات الآخرين.

### 6. عند خروج المترشحين من قاعة الامتحان:

- عدم السماح بتجمع المترشحين بالأروقة والساحات وعند مدخل المركز قبا وبعد إجراء الاختبار وإلزامهم باحترام التباعد الاجتماعي.

- تكليف مؤطرين بتنظيم المترشحين في وضع الاصطفاف الواحد (الواحد تلو الآخر) مع ترك مسافة متر واحد على الأقل بينهم وإلزامهم باحترام التباعد الاجتماعي عند استعادتهم لحقائبهم والوسائل التي تم حفظها بالقاعة المخصصة لهذا الغرض.

- وضع حاويات النفايات مزودة بأكياس بلاستيكية عند مدخل المركز تخصص لرمي الأقنعة والواقية والمناديل الورقية لتفادي رميها من طرف المترشحين على الأرض داخل أو خارج المركز، بعد غلقها بإحكام وتغييرها بعد كل فترة<sup>1</sup>.

كما أكد البروتوكول في الأخير على ضرورة الإبلاغ الفوري بالحالات المشتبه بها وإرسال تقرير يومي للإجراءات المتخذة بالمركز للوقاية من فيروس كورونا (كوفيد-19) إلى مديرية التربية حسب النموذج المعتمد.

1 بروتوكول الإجراءات الوقائية والصحية بمراكز إجراء امتحاني شهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا دورة 2020، وزارة التربية الوطنية، 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### أهم القرارات التي أصدرت في دورة 2020:<sup>1</sup>

- نلاحظ من خلال التصريح الصحفي لوزير التربية الوطنية، السيد محمد واجعوط بخصوص الإمتحانات الرسمية الوطنية لدورة 2020، صباح يوم السبت 05 سبتمبر 2020 الذي قد أجري بمقر وزارة التربية الوطنية، والذي تناول فيه كل ما يخص الامتحانات المدرسية الوطنية لدورة سبتمبر 2020 وأهم ما جاء فيه:

\* استهل الوزير تصريحه بتثمين الجهود والتضحيات المبذولة من طرف مستخدمي التربية.  
\* تأكيد الوزير على إنهاء وزارة التربية الوطنية لجميع الإجراءات المتعلقة بالإمتحانيين في جميع مراحلها بدء من توزيع المترشحين على مراكز الإجراء إلى عملية التصحيح وإعلان النتائج.

#### \* كما ذكر السيد الوزير بتواريخ الامتحانين لهذه الدورة:

- امتحان شهادة التعليم المتوسط: من 07 سبتمبر إلى 09 سبتمبر 2020.  
- امتحان شهادة البكالوريا: من 13 سبتمبر إلى 17 سبتمبر 2020.  
\* كما صرح الوزير بأنه تم أخذ إجراءات تنظيمية إستثنائية في هذه الدورة، نظرا للظروف الصحية الإستثنائية بسبب انتشار جائحة كورونا (كوفيد-19)، تمثلت في :  
- إلغاء امتحان شهادة التعليم الإبتدائي.  
- تأجيل امتحاني شهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا إلى الأسبوع الثاني والثالث من شهر سبتمبر 2020.

- سيتم تنظيم إجراء وتصحيح الامتحانين بتجسيد تدابير وقائية صحية صارمة تضمنتها أربع (04) بروتوكولات وقائية صحية أعدت خصيصا من طرف وزارة التربية الوطنية، وبأنه صودق عليها من

---

2 التصريح الصحفي لوزير التربية الوطنية بخصوص الامتحانات المدرسية الوطنية دورة 2020، وزارة التربية الوطنية، 05 سبتمبر 2020. بتصرف.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

طرف اللجنة الوطنية العلمية وسيلتزم بها كل رؤساء المراكز وجميع المسخرين لهذه العملية حفاظا وضمانا للسلامة الصحية للجميع.

- أكد الوزير في هذا التصريح عن إجراءات تجريم الغش بجميع أنواعه في الإمتحانات المدرسية مع إدراجها في قانون العقوبات، والتي أصبحت تتجاوز العقوبات الإدارية والتربوية وتتعداها إلى العقوبات القضائية.

\* اختتم وزير التربية الوطنية السيد محمد واجعوط تصريحه الصحفي بما يلي:

- توجيه رسالة طمأنة للتلاميذ المقبلين على اجتياز هذين الإمتحانين وكذا أوليائهم.

- تأكيده على اتخاذ وزارة التربية الوطنية لكافة الإجراءات التنظيمية والوقائية والصحية من خلال البروتوكول الوقائي الصحي الخاص بمراكز الإجراء.

- تأكيده على أن مواضيع الإمتحانين ستكون من الدروس التي تم تناولها مع الأساتذة حضوريا داخل الأقسام خلال الفصلين الأول والثاني فقط.

- دعوة المترشحين إلى اعتماد المراجعة في هدوء وسكينة للتخفيف من حدة التوتر عند التلاميذ.

- دعوة المترشحين باستغلال كل الإمكانيات المتاحة من دروس وحصص مراجعة متلفزة عبر القناة السابعة "المعرفة" وعن بعد وبمختلف الصيغ، كما أنه نوه بمجهودات الدولة الجزائرية ومختلف أجهزتها الأمنية الضامنة للمرافقة الدائمة لإنجاح هذه المواعيد الهامة في حياة المجتمع الجزائري.

- وفي بيان صحفي آخر صباح يوم الأحد 11 أكتوبر 2020، أدلى السيد وزير التربية الوطنية محمد واجعوط بأن: " الترتيبات الاستثنائية المتعلقة بانتقال تلاميذ السنة الرابعة متوسط إلى السنة الأولى ثانوي، التي تضمنها المنشور الوزاري رقم 619 المؤرخ في 27 جوان 2020 ومختلف المناشير اللاحقة به، وذلك قصد إعطاء فرصة لأبنائنا وبناتنا للنجاح في مسارههم الدراسي، بسبب ما عناه، منذ أكثر من ثمانية (08) أشهر كاملة، من ضغط نفسي غير مسبوق نتيجة الحجر المنزلي والانقطاع

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2022" (دراسة ميدانية):

عن مقاعد الدراسة والظروف الصحية الصعبة التي عشناها جميعا جراء انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19).

وفي هذا الشأن وتوجها للترتيبات المتخذة، تقرر تنمة أحكام القرار رقم 25 المؤرخ في 02 أكتوبر سنة 2007 الذي يحدد كفايات تنظيم امتحان بكالوريا التعليم الثانوي، المعدل، بالمادة 23 مكرر التي بمقتضاها يعد ناجحا استثناء في امتحان بكالوريا التعليم الثانوي دورة 2020، كل مترشح تحصل على معدل عام يساوي أو يفوق تسعة من عشرين (09/20).<sup>1</sup>

من خلال هذا البيان الصحفي نلاحظ أن وزارة التربية الوطنية في دورة 2020، قد أصدرت قرارات استثنائية بخصوص معدلات الانتقال بالنسبة للطورين المتوسط والثانوي الخاص بالإمتحانات النهائية، قد تم التعديل فيه، بحيث أن كل مترشح في دورة 2020 تحصل على معدل عام يساوي أو يفوق تسعة من عشرين 09/20، يعد ناجحا استثناء، وذلك قصد إعطاء فرصة للتلاميذ النجاح في مسارهم الدراسي، وذلك بسبب ماعانوه منذ أكثر من 08 أشهر كاملة من ضغط نفسي غير مسبق نتيجة الحجر المنزلي والانقطاع عن مقاعد الدراسة والظروف الصحية الصعبة التي عشناها جراء انتشار فيروس كورونا. هذا أهم ما جاءت به إستراتيجية إعادة فتح المدارس للمذاكرة والمراجعة للبكالوريا والمتوسط، نلاحظ أنها قد ساهمت في تحقيق مجموعة من التسهيلات السابقة الذكر لتلاميذ الطورين النهائيين البكالوريا والمتوسط.

- ومن خلال المقابلة مع السيد المدير، أدلى بأن الجزائر كانت من بين الدول القلائل التي نظمت الإمتحانات النهائية حضوريا، على هذا الأساس تم تنظيم بروتوكول وقائي صحي خاص بمراكز إجراء الإمتحانات الوطنية (شهادة البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط).

<sup>1</sup> بيان صحفي، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، في 11 أكتوبر 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### نسبة النجاح الوطنية لدورة 2020:

أ. شهادة التعليم المتوسط:<sup>1</sup> بلغ عدد المقبولين في السنة الأولى ثانوي نسبة مئوية تقدر ب  
90.61 %

ب. شهادة البكالوريا:<sup>2</sup> 55.30 %

نلاحظ من خلال النسبة المئوية المقدرة لنجاح شهادة التعليم المتوسط أعلى من نسبة نجاح شهادة البكالوريا.

### المطلب الرابع: استراتيجية العودة للمدارس (المخططات الإستثنائية للتمدرس في الأطوار الثلاثة) + الدراسة عن بعد:

سنتناول في هذا المطلب إستراتيجية أخرى من أهم الإستراتيجيات التي تبنتها وزارة التربية الوطنية، في إدارة أزمة كورونا ، من أجل تسيير الوضع الدراسي في فترة الجائحة خلال السنة الدراسية 2021/2020 . إستراتيجية العودة إلى المدارس بواسطة تطبيق المخططات الإستثنائية للتمدرس لجميع الأطوار التعليمية، ترافق هذه الإستراتيجية الدراسة عن بعد من خلال الحصص التدعيمية التلفزيونية التي وفرتها وزارة التربية الوطنية من خلال برنامج مفاتيح النجاح عبر القناة السابعة للتلفزيون العمومي -المعرفة-.

لقد بات التقيد الصارم بإجراءات البروتوكول الصحي شرطا أساسيا لإعادة فتح مؤسسات التربية والتعليم واستئناف الدراسة بها واستمراريتها، لهذا فقد وضعت وزارة التربية الوطنية مجموعة من المخططات الإستثنائية لإستئناف الدراسة في المراحل التعليمية الثلاث.

<sup>1</sup> بيان، وزارة التربية الوطنية، 23 سبتمبر 2020.

<sup>2</sup> بيان، وزارة التربية الوطنية، 13 أكتوبر 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### أولا- المخططات الإستثنائية للتمدرس لجميع الأطوار التعليمية (التدريس الحضورى):

#### 1. المخططات الإستثنائية للدراسة في المدارس الابتدائية:<sup>1</sup>

أ. بالنسبة للمدارس الابتدائية التي تعمل بنظام الدوام الواحد: يتم اعتماد مخطط استثنائي

قائم على العمل في فترتين صباحية ومسائية بدون تناوب، ويتميز هذا المخطط بما يلي:

\* اعتماد التفويج بحيث يقسم كل فوج تربوي إلى فوجين فرعيين.

\* الاحتفاظ بنفس توقيت الأستاذ سواء أستاذ اللغة العربية أو أستاذ اللغة الأمازيغية أو أستاذ اللغة الفرنسية.

\* العمل بالتناوب بين الفوجين كل يومين خلال الأسبوع ذي 5 أيام والتناوب كل أسبوعين.

\* تقليص تناسبي في الحجم الساعي لكل مادة.

\* التركيز على التعليمات الأساسية لكل مادة.

\* توقيت العمل الأسبوعي لكل فوج فرعي: 14 ساعة.

\* يستغل اليوم دون دراسة للأعمال المنزلية وللإستفادة من التعليم عن بعد.

<sup>1</sup> الملحق 1. المخططات الإستثنائية للدراسة في المدارس الإبتدائية، وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

ويظهر المخطط الإستثنائي بالشكل الآتي:

الجدول رقم 04:

اليوم	الفترة الصباحية 08:00 - 11:15 المدة: 3 سا	استراحة منتصف اليوم 11:15 - 13:00 المدة 1 سا و45د	الفترة المسائية 13:00 - 15:30 2 سا و30د
الأحد	الفوج الأول	الفوج الثاني	الفوج الأول
الاثنين	الفوج الثاني	الفوج الأول	الفوج الثاني
الثلاثاء	الفوج الأول	الفوج الثاني	الفوج الأول
الأربعاء	الفوج الثاني	الفوج الأول	الفوج الثاني
الخميس	الفوج الأول	الفوج الثاني	الفوج الأول

الفوج الأول (خضراء)      الفوج الثاني (أزرق)

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

### ب. بالنسبة للمدارس التي تعمل بنظام الدوامين:

يتم اعتماد مخطط استثنائي قائم على العمل في فترتين صباحية ومساءية بتناوب كل فوجين بين الفترتين، ويتميز هذا المخطط بما يلي:

- اعتماد التفويج بحيث يقسم كل فوج تربوي إلى فوجين فرعيين.
- الاحتفاظ بنفس توقيت أستاذ اللغة العربية أو اللغة الأمازيغية أو اللغة الفرنسية .
- العمل بالتناوب بين الفوجين كل يومين خلال الأسبوع ذي 6 أيام والتناوب كل أسبوعين.
- تقليص تناسبي في الحجم الساعي لكل مادة.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- التركيز على التعليمات الأساسية لكل مادة.
- توقيت العمل الأسبوعي لكل نصف فوج: 12 ساعة.
- يستغل اليوم دون دراسة للأعمال المنزلية وللإستفادة من التعليم عن بعد.

ويظهر المخطط الإستثنائي بالشكل الآتي:

الجدول رقم 05:

اليوم	الفترة الصباحية 08:00 - 12:15 المدة: 4 سا	استراحة منتصف اليوم 12:15 - 13:00 المدة 1 سا	الفترة المسائية 13:00 - 17:15 4 سا
السبت	الفوج الأول*		الفوج الثاني
الأحد			الفوج الثاني*
الاثنين	الفوج الأول		الفوج الثاني
الثلاثاء			الفوج الثاني
الأربعاء	الفوج الأول		الفوج الثاني
الخميس			الفوج الثاني

القسمة الأول (خضراء)      القسمة الثاني (أزرق)

\* يتم التناوب بين الفوجين 1 و2 كل أسبوع.

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

نلاحظ من خلال الجدولين الأول والثاني الخطة المدروسة التي اعتمدها وزارة التربية الوطنية، من أجل إعادة فتح المؤسسات التعليمية والتحاق التلاميذ بمقاعد الدراسة، واستكمال البرنامج الدراسي المسطر بشكل حضوري وليس عن بعد، نلاحظ أن الوزارة قررت تكييف الوضع مع جميع المستجدات الوبائية، وذلك عن طريق الدراسة بالتفويج، نلاحظ أن في الطور الإبتدائي يوجد

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

نوعين من المخططات الإستثنائية للدراسة، بحيث يوجد مدارس ابتدائية تعمل بنظام الدوام الواحد القائم على فترتين صباحية ومسائية بدون تناوب، أما المخطط الإستثنائي الثاني يتم العمل به بنظام الدوامين القائم على العمل في فترتين صباحية ومسائية بتناوب كل فوجين بين الفترتين، الفرق هنا يكمن في التناوب.

### 2. تنظيم تمدرس التلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط:<sup>1</sup>

#### أولا- تدابير تنظيمية:

تخضع جميع المخططات الإستثنائية لتنظيم تمدرس التلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط، في حال تواصل وباء كوفيد-19 خلال السنة الدراسية 2021/2020، للتدابير التنظيمية التالية:

- تقسيم كل فوج تربوي يتجاوز عدد تلامذته 24 تلميذا إلى فوجين أو ثلاثة أفواج فرعية، عند الاقتضاء، بحيث يكون عدد التلاميذ في كل فوج فرعي حوالي 20 تلميذا (يمكن إعفاء الأفواج التربوية التي تتناوب على الدراسة في قاعات كبيرة مثل المدرج أو المكتبة من التقسيم شريطة ضمان احترام معيار التباعد الجسدي).

- تقسيم الأفواج الفرعية للمؤسسة التعليمية إلى مجموعتين أو ثلاث مجموعات، عند الاقتضاء، بشكل متوازن مع الحرص على وضع الأفواج الفرعية للفوج التربوي الواحد في نفس المجموعة قدر المستطاع، وذلك قصد توفير المزايا التالية:

\* تيسير عملية إسناد الأفواج الفرعية للفوج التربوي الواحد لنفس أستاذ المادة الواحدة تفاديا للآثار السلبية التي قد تنجم عن تغيير العقد البيداغوجي في حالة التناوب الفوج التربوي الواحد (في صورة ما إذا تم التخلص من نهائيا من وباء كوفيد-19).

\* تجنب إثقال كاهل الأستاذ بالعمل صباحا ومساء طيلة أيام الأسبوع.

<sup>1</sup> ملحق 2، تنظيم تمدرس التلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط خلال السنة الدراسية 2021/2020، وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

\* برمجة حصة التربية البدنية للأفواج الفرعية للفوج التربوي الواحد في نفس التوقيت (حصة مشتركة للجميع).

- العمل مع الفوج الفرعي الواحد كما هو (دون الحاجة إلى تفويجه) في حصص الأعمال التطبيقية والأعمال الموجهة للمواد التعليمية المعنية بهذه الحصص.

- محافظة كل فوج فرعي على الدراسة في قاعة خاصة به طيلة دوامه اليومي.

- إعتداد مدة الحصة الواحدة ب 45 دقيقة.

- تقسيم اليوم إلى فترتين: فترة صباحية من 6 حصص وحادية بحجم زمني يساوي 4 ساعات ونصف، وفترة مسائية من 5 حصص وحادية بحجم زمني يساوي 3 ساعات و45 دقيقة.

- استغلال 5 أيام من الأسبوع في الدراسة (من الأحد إلى الخميس).

- يتم تدريس التربية البدنية والرياضية للفوج التربوي الواحد مجتمعا لمدة 1 سا و30 د أسبوعيا مع مراعاة طاقة استيعاب ساحة المؤسسة التعليمية (فوجين أو ثلاثة أفواج تربوية على الأكثر)، ويتم ذلك وفق برنامج خاص مثلما يحدده المخطط الإستثنائي.

- يتم تدريس الإعلام الآلي والتربية الموسيقية أو التشكيلية بالتناوب مرة كل 15 يوما بحجم زمني 1سا لكل منهما على أن يتم ذلك، وبصفة استثنائية، يوم السبت بالنسبة للمؤسسات المعنية بتدريس اللغة الأمازيغية.

\* تكمن أهمية اعتماد مدة الحصة الواحدة ب 45 د في إعطاء حظوظ أفر لدراسة كل المواد المقررة أسبوعيا باستثناء بعض المواد المذكورة آنفا، في بعض المؤسسات التعليمية، طالما أنه لا مناص من تقليص الحجم الساعي للتلميذ والمحافظة على النصاب الزمني الأسبوعي للأستاذ.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### ثانيا- نموذجان لمخططين استثنائيين لتنظيم تمدرس التلاميذ:

تصنف المؤسسات التعليمية، على أساس نسبة عدد الأفواج الفرعية إلى عدد القاعات الممكن استغلالها في الدراسة بما فيها قاعات المتخصصة (المخابر، الورشات، الإعلام الآلي، المكتبة، المدرج)، إلى الصنفين التاليين:

\* الصنف الأول: يشمل المؤسسات التي يكون بها عدد الأفواج الفرعية يساوي أو أقل من ضعف عدد قاعات الدراسة.

\* الصنف الثاني: يشمل المؤسسات التي يكون بها عدد الأفواج الفرعية أكبر تماما من ضعف عدد قاعات الدراسة ويساوي أو أقل من ثلاثة أمثال هذا العدد (لا توجد مؤسسات خارج هذا المجال).

وعلى هذا الأساس، يمكن تنظيم تمدرس التلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط وفق نموذجين لمخططين استثنائيين ملائمين كما يلي:

#### 1. نموذج لمخطط استثنائي خاص بالصنف الأول: العمل بنظام الدوامين "تناوبي أسبوعي":

يعد العمل بنظام الدوامين في المؤسسات التعليمية التي تنتسب إلى هذا الصنف الخيار الأمثل لتنظيم تمدرس التلاميذ؛ فإذا اعتبرنا E مؤسسة تعليمية من هذا الصنف أفواجها الفرعية منظمة في مجموعتين جزئيتين E1 و E2، يكون المخطط الإستثنائي الملائم لتنظيم التمدرس في هذه المؤسسة هو المخطط التناوبي الأسبوعي المبين كما يلي:

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

### الجدول رقم 06:

النموذج (1)- جدول تنظيم تـمدرس التلاميذ وفق العمل بنظام الدوامين "تناوبي أسبوعي"

الأيام	الفترة والتوقيت		الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
	المسائية (5 حصص)	الصباحية (6 حصص)										
8-45 و 8-45	8 و 9 و 30	9 و 30 و 10 و 15	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
استراحة 10د	10 و 11 و 10 و 11	11 و 10 و 11 و 55										
13 و 14 و 30 و 15	14 و 15 و 15	15 و 15 و 45	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>1</sub>
استراحة 10د	15 و 16 و 40 و 15	16 و 15 و 55 و 40										

ترجم حصص التربية البدنية والرياضية من 8 سا و 30د إلى 10 سا (من 14 سا إلى 15 سا و 30د) للأفواج التربوية التي لا تدرس صباحا (مساء)

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

### مميزات النموذج 1:

- معدل الحجم الزمني الأسبوعي المتاح للدراسة يساوي 20.625 سا (تقريبا 21 سا) دون احتساب التربية البدنية والرياضية، الإعلام الآلي والتربية الموسيقية أو التشكيلية، وهو ما يمثل حوالي 75% من النصاب الأسبوعي الرسمي.
- تواجد 50% من التلاميذ فقط في المؤسسة طيلة الدوام اليومي مما يسمح بتطبيق البروتوكول الصحي الوقائي، خصوصا احترام التباعد الجسدي.
- استفادة يومية للتلاميذ من التعليم الحضوري وفترة واحدة فقط.
- يوازن ما بين المجموعتين E1 و E2 من ناحية فترات الدراسة (الصباح /المساء).

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- يوفر للمتعلم وتيرة تعلم مثالية توازن بين التعليم الحضوري والتعلم عن بعد باستغلال نختلف المصادر المتاحة.

- يحتاج إلى تسيير ومرافقة خاصين للتعلم حضوريا وذاتيا لتغطية تنفيذ المناهج التعليمية.

**\* خطوات إعداد جداول توقيت الدراسة لتلاميذ مرحلة التعليم المتوسط وفق النموذج (1) السابق:**

- تحديد عدد الأفواج الفرعية في المؤسسة (حسب التدابير التنظيمية).

- تحديد المستويين الدراسي الملائمين لتشارك نفس فترة الدراسة (يمكن استثناء بعض الأفواج التربوية من أجل إحداث توازن).

- تحديد الحد الأقصى من الحصص الواحدية (ذات 45 د) التي يمكن برمجتها لفوج فرعي في مادة تعليمية معينة، وذلك بأخذ الجزء الصحيح للكسر الموالي:

عدد أساتذة المادة المعنية  $\times 24$

العدد الإجمالي للأفواج الفرعية في المؤسسة  $\times 0.75$

(على سبيل المثال، الجزء الصحيح للكسر  $3.75 = 15/4$  هو 3).

- القيام بالإسناد وتوزيع الحصص التعليمية مثلما هو مألوف مع التقيد بما ورد في التدابير التنظيمية.

- يتم إعداد جدول توقيت لأفواج المجموعة E1 وآخر لأفواج المجموعة E2 لنفس الأسبوع على أن يتم تبادلها أسبوعيا.

كملاحظة: لتسهيل عملية تناوب أساتذتين لمادتين مختلفين علي فوجين فرعيين لنفس الفوج التربوي، ينصح بالشروع في بناء جداول التوقيت بالتعامل مع المواد التعليمية المتقاربة (من حيث

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

الحجم الزمني الأسبوعي) وفق ثنائيات على غرار: لغة عربية، رياضيات، فرنسية، إنجليزية، علوم فيزيائية وتكنولوجيا، علوم طبيعية، ...

### مثال توضيحي: الجدول رقم 07:

جدول تلخيصي لأرضية إعداد جداول التوقيت للتلاميذ في متوسطة بولاية الجزائر خلال السنة الدراسية 2021/2020

عدد القاعات	المجموع	4 متوسط	3 متوسط	2 متوسط	1 متوسط	المستوى
						عدد الأفواج
21	21	4	5	5	7	التربوية
	42	8	10	10	14	الفرعية
- الرابعة متوسط مع 6 أفواج تربوية من الأولى متوسط + فوج فرعي من الأولى متوسط؛ - الثانية متوسط مع الثالثة متوسط + الفوج الفرعي الآخر من الأولى متوسط.						المستويان المتراقبان
تبرمج حصة الرياضة لكل من الفوجين الفرعيين السابقين مع أفواج تربوية أخرى بشكل مناسب.						ملاحظة
نسبة الاستفادة من التعليم الحضوري			معدل نصاب الأستاذ (سا)	الحد الأقصى لعدد الحصص	عدد الأساتذة	المواد التعليمية
في مجمل المواد بدون أمازيغية	في مجمل المواد بما فيها الأمازيغية	في المادة				
66%	60%	68%	22,5	5	7	لغة عربية وتربية إسلامية
		/	/	/	/	لغة أمازيغية
		67%	21	4	6	لغة فرنسية
		64%	23,5	3	4	لغة إنجليزية
		67%	21	4	6	رياضيات
		75%	21	2	3	علوم فيزيائية وتكنولوجيا
		75%	21	2	3	علوم طبيعية
		50%	21	2	3	اجتماعيات (ت + ج + ت. م)
					22	المجموع

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

### 2. نموذج لمخطط استثنائي خاص بالصنف الثاني (المؤسسات التعليمية المكتظة):

يتطلب الأمر في هذا الصنف من المؤسسات تقسيم مجموعة من الأفواج التربوية الفرعية لمؤسسة تعليمية E إلى ثلاث مجموعات جزئية متوازنة E1 و E2 و E3 (حسب ما ورد في التدابير التنظيمية)،

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

يتم بعد ذلك تمدرس تلاميذ هذه المجموعات بشكل تناوبي مع مراعاة التوازن بين المجموعات الثلاث في فترات الدراسة (الصباح/ المساء) مثلما هو موضح في الجدول الموالي:

### الجدول رقم 08:

النموذج (2) - جدول تنظيم تمدرس التلاميذ وفق نظام تناوبي ثلاثي أسبوع بأسبوع

الأيام		الفترة والتوقيت	
ح	ث	ح	ث
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>
E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>
E <sub>3</sub>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>
E <sub>1</sub> </			

## الفصل الرابع:

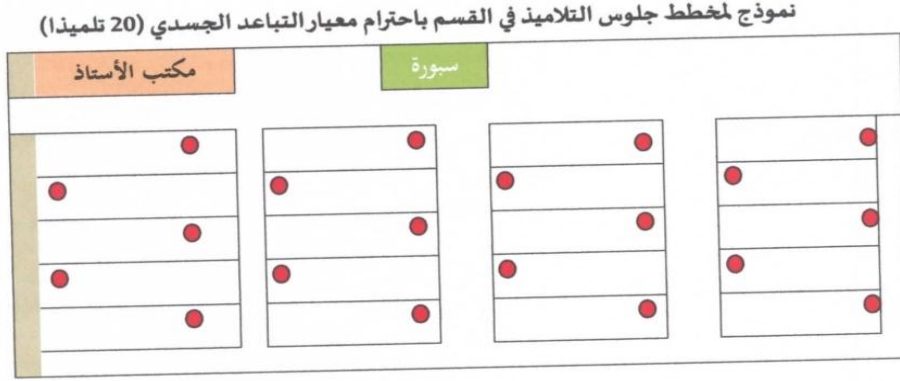
"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- 
- يوفر للمتعلم حيزا زمنيا واسعا لمزاولة التعلم الذاتي وعن بعد باستغلال المصادر المتاحة.
  - يوازن ما بين المجموعات E1، E2، وE3 من ناحية فترات الدراسة (الصباح/ المساء).
  - يحتاج إلى تسيير ومرافقة خاصين للتعلم حضوريا وذاتيا لتغطية تنفيذ المناهج التعليمية.
- كملاحظة:** يتم إتباع نفس خطوات النموذج (1) في إعداد جداول التوقيت للتلاميذ وفق النموذج (2) "المؤسسات التعليمية المكتظة":
- تقسيم كل فوج من الأفواج التربوية المكتظة إلى فوجين أو ثلاثة أفواج فرعية (حسب ماورد في التدابير التنظيمية).
  - تحديد الأفواج التربوية الملائمة لتشارك نفس فترة الدراسة، وذلك ضمن ثلاث مجموعات (حسب ماورد في التدابير التنظيمية).
  - تقدير الحد الأقصى من الحصص الواحدية (ذات 45د) التي يمكن برمجتها لفوج فرعي في مادة تعليمية بنفس الكيفية السابقة.
  - يتم إعداد جدول توقيت لأفواج كل مجموعة من المجموعات الثلاث السابقة لنفس الأسبوع على أن يتم تبادلها أسبوع بأسبوع (العودة إلى نفس الوضعية "جدول التوقيت" كل ثلاثة أسابيع).
  - وخلاصة يمكن القول، رغم أن النموذج (1) هو المرشح ليكون محل تطبيق واسع وطنيا، إلا أنه يبقى لمدير المؤسسة التعليمية واسع النظر في تقدير الأمور والإستئناس بالنموذج الذي يراه مناسباً لخصوصيات المؤسسة التي يشرف عليها.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### الجدول رقم 09 :



المصدر: وزارة التربية الوطنية.

### 3. المخطط الإستثنائي لتنظيم تدرس التلاميذ في مرحلة التعليم الثانوي العام والتكنولوجي خلال السنة الدراسية 2021/2020<sup>1</sup>:

#### أ. تدابير تنظيمية:

- تقسيم الأفواج التربوية إلى أفواج فرعية يتراوح عدد تلاميذ كل فوج بين 20 و24 تلميذ.
- عدم تقسيم الفوج التربوي إذا كان عدد التلاميذ فيه يساوي أو أقل من 24 تلميذا مثلما هو الحال عموما في الأفواج التربوية لشعب، (اللغات الأجنبية، الرياضيات، والتقني رياضي).
- الاستغناء عن التفويج في المواد ذات الأعمال التطبيقية والأعمال الوجهة.
- استغلال القاعات المتخصصة (المخابر، المدرج، الورشات،...) كقاعات دراسة إذا كان نصف مجموع عدد الأفواج الفرعية أكبر من عدد قاعات الدراسة المتاحة في المؤسسة.
- تجنب الأقسام المتنقلة قدر المستطاع تفاديا لإحتكاك التلاميذ واحتراما للتباعد الجسدي، عند الاقتضاء تنقل الأفواج الأقل عددا.
- تخفيض مدة الحصص التعليمية إلى 45 دقيقة.

1 ملحق 3، المخطط الإستثنائي لتنظيم تدرس التلاميذ في مرحلة التعليم الثانوي العام والتكنولوجي خلال السنة الدراسية 2021/2020، وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- استغلال أمسية الثلاثاء للدراسة.

**ب. نموذج لمخطط استثنائي لتنظيم قاعات تدرس التلاميذ:**

➤ الثانويات التي يكون عدد قاعات الدراسة كافيا لاستيعاب نصف عدد الأفواج الفرعية:

- تقسيم مجموع الأفواج الفرعية إلى مجموعتين متوازيتين من الأفواج E1 وE2 .

- تناوب الدراسة بين المجموعتين E1 وE2 يوميا بين الفترتين الصباحية والمسائية، يكون التوقيت كما يلي:

- الفترة الصباحية من الساعة 08:00 صباحا إلى الساعة 12:40، تنظيم في ست (6) حصص لمدة أربع (4) ساعات وثلاثون (30) دقيقة.

- الفترة المسائية من الساعة 13:30 زوالا إلى 17:25 مساء، تنظم في خمس (5) حصص لمدة ثلاث ساعات وخمس وأربعون دقيقة.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

### الجدول رقم 10:

17:25----15:55	10د	15:45-----13:30		12:40----10:25	10د	8:00----- 10:15
حصتين		ثلاث حصص		ثلاث حصص		عددا الحصص
E2	استراحة	E2		E1	استراحة	الأحد
E1		E1		E2		الاثنين
		مجموعة E2		مجموعة E1		

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

**كملاحظة:** الحجم الزمني الأقصى المتاح وفق هذا النموذج هو 21 ساعة أسبوعيا ما يعادل 28 حصة ذات 45 دقيقة.

### ج. توجيهات لتصميم جداول توقيت الأسبوعية:

- تقدر مدة حصة التربية البدنية والرياضية بساعة ونصف.
- برمجة حصص التربية البدنية والرياضية لفوج معين خارج فترة تمدرس مجموعة الأفواج التي ينتهي إليها.
- دمج تلاميذ فوجين من نفس المستوى الدراسي خلال كل حصة للتربية البدنية والرياضية.
- إمكانية برمجة حصص مادتي التربية الفنية واللغة الأمازيغية لفوج معين خارج فترة تمدرس مجموعة الأفواج التي ينتهي إليها أو ضمن جدول التوقيت الأسبوعي بما يتماشى والزمن المتاح لكل فوج.
- إمكانية دمج تلاميذ عدة أفواج لنفس المستوى الدراسي، بالنسبة لمادة اللغة الأمازيغية، لتشكيل فوج واحد على ألا يتعدى عدد التلاميذ فيه 24 تلميذا.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

---

➤ الثانويات التي يكون عدد قاعات الدراسة بها أقل من نصف مجموع عدد

### الأفواج الفرعية:

- إمكانية تقسيم الأفواج التربوية إلى أفواج فرعية ب 24 تلميذ في الفوج الواحد.
- استغلال كل القاعات المتخصصة (المدرج، المخابر، المكتبة، الورشات...).
- دمج فوجين فرعيين أو أكثر وبرمجة الدراسة في المدرج أو قاعات الدراسة الواسعة شريطة احترام التباعد الجسدي.
- اللجوء إلى الأفواج المتنقلة مع الحرص على أن تكون من بين الأقل عدد من التلاميذ.



## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### ثانيا- إستراتيجية العودة إلى المدارس+ الدراسة عن بعد:

- في 07 ديسمبر 2020: صدور بيان من طرف وزارة التربية الوطنية بخصوص، انطلاق بث دروس تدعيمية تلفزيونية لفائدة تلاميذ جميع المستويات التعليمية، بداية من أمسية يوم الجمعة 18 ديسمبر 2020، بدءا من الساعة 14:00 زوالا، عبر القناة السابعة للتلفزيون العمومي –المعرفة-، وذلك استكمالاً لعملية المرافقة التربوية والبيداغوجية التي إعتمدها وزارة التربية الوطنية في مواكبة محطات الدخول المدرسي 2020/2021، خصوصا ما تعلق بتنظيم التمدريس في ظل التحديات والصعوبات التي أفرزها الوضع الصحي الإستثنائي الذي فرض تطبيق إجراءات احترازية للوقاية من انتشار وباء كورونا كوفيد-19.<sup>1</sup>

### رزمة بث دروس تدعيمية لفائدة تلاميذ جميع المستويات في كل الأطوار التعليمية

### من خلال برنامج مفاتيح النجاح عبر القناة السابعة للتلفزيون العمومي – المعرفة:-

استكمالاً لإستراتيجية العودة إلى المدارس ووضع المخططات الإستثنائية للتمدرس، التي شملت جميع الأطوار الثلاثة، وضعت كذلك وزارة التربية الوطنية إستراتيجية مكملة ومرافقة لها، التي هي إستراتيجية الدراسة عن بعد من خلال بث دروس تدعيمية، لفائدة تلاميذ جميع المستويات في كل الأطوار التعليمية من خلال برنامج مفاتيح النجاح عبر القناة السابعة للتلفزيون العمومي – المعرفة:-

- الفترة من 18 إلى 29 ديسمبر 2020.

- الفترة من 30 ديسمبر إلى 08 جانفي 2021.

- الفترة من 10 إلى 25 فيفري 2021.

- الفترة من 26 فيفري إلى 20 مارس 2021.

- الفترة من 21 مارس إلى 01 أفريل 2021.

1 بيان، انطلاق بث دروس تدعيمية تلفزيونية لفائدة تلاميذ جميع المستويات في كل الأطوار التعليمية، وزارة التربية الوطنية، 07 ديسمبر 2020.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- الفترة من 02 إلى 12 أفريل 2021.

- الفترة من 13 إلى 27 أفريل 2021.

- الفترة من 02 إلى 09 ماي.

- الفترة من 19 ماي إلى 25 ماي<sup>1</sup>.

من خلال إستراتيجية العودة إلى المدارس بواسطة تطبيق المخططات الإستثنائية للتمدرس في الأطوار التعليمية الثلاث، نلاحظ أن هذه الإستراتيجية أتاحت الفرصة للمنظومة التربوية بأن تسترجع سيرها بالأسلوب الحضوري كالسابق، مع ضرورة تطبيق البروتوكول الصحي الوقائي من أجل تفادي الوقوع في مشاكل صحية بسبب تفشي فيروس كورونا وإصابة مستخدمي القطاع بالعدوى، نلاحظ أن تطبيق إستراتيجية الدراسة عن طريق التفويج كانت البديل المناسب من بين البدائل السابقة التي تم تبنيها من طرف وزارة التربية والتعليم، فالبرغم من أن الخيار الرقمي في الجزائر تحول إلى ضرورة لأبد ولا مهرب منها في العملية التعليمية، وذلك للتمكن من استمرار دعم البرامج التعليمية وضمان وصول المحتوى التعليمي، وتحقيق بيئة تفاعلية تتجاوز الحواجز المادية والمكانية في ظل العزلة والحجر الصحي المفروضين، وبالرغم من التدابير التي قامت بها وزارة التربية الوطنية لإستمرار التعليم عن بعد، إلا أن ردود أفعال أفراد الأسرة التربوية (المعلم، المتعلم، أولياء التلاميذ) المسجلة عبر موقع الوزارة غير راضية لوجود الكثير من العراقيل، معتمدة على بعض الآراء المكتوبة مع إستبعاد آراء الإشارات، والتي ستوضح في الجدول التالي:

إلا أن الدراسة عن بعد لم تكن هي الحل الأمثل لإدارة أزمة كورونا، بحيث أن هذا الإجراء

قد صاحبه انتقادات للوضع يمكن تلخيصها فيما يلي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### الجدول رقم 12:

1- عينة من الآراء المكتوبة في الموقع الرسمي لوزارة التربية الوطنية الجزائرية على الفايس بوك:

النسبة	عدد التكرارات	ردود أفعال كتابيا حول بيان 19 أفريل
50.9%	107	إلغاء الفصل الأخير واحتساب الفصلين 1 و 2 نظرا للحالة النفسية للأبناء وعدم القدرة على التعليم عن بعد السمعي البصري
1.90%	4	رداءة الصورة والغموض التعليم عن بعد السمعي البصري(التلفاز)
5.7%	12	الناس لا يمتلكون أجهزة لوحات والانترنت
1.90%	04	الإنترنت ضعيفة وهذه العملية غير ناجحة
11.9%	25	رفض الدروس النموذجية عن بعد عبر الإذاعة والتلفزيون
1.90%	04	لا بد من تكثيف دروس الدعم عبر الإذاعة
10%	21	مراعاة الوزارة للحالة النفسية للتلاميذ
15,7%	33	تذمر من القرار وغموض من مستقبل أولادهم في ظل استمرار الجائحة
100%	210	المجموع

نلاحظ من خلال ما تم رصده من آراء، أن هناك نظرة متدنية للتعليم عن بعد من قبل أفراد المجتمع، فقد علق أحدهم على البيان قائلا: "هل هذا الأسلوب سيجعل التلاميذ يقدمون على الدراسة بالوسائل الإجتماعية، إذا كان التلميذ منضبط يوميا وملزم بالذهاب إلى المدرسة والجلوس في القسم والإنصات للمعلم والمتابعة في البيت ويجد صعوبة، فما بالك بالوسائل الإجتماعية ربي يجيب الخير رأيي عليكم إيجاد حلول واقعية وفعالة ". لذا فقد بينت النسب الواردة في الجدول طلب إلغاء الفصل الأخير من الموسم الدراسي واحتساب الفصلين السابقين ورفض التعليم عن بعد نظرا للحالة النفسية المتدهورة للأبناء

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

ويبين الجدول أيضا أن عدم قدرة التلاميذ على مواصلة التعلم عن بعد، لها علاقة بعدة أسباب منها انعدام الرغبة في مواصلة التعليم بهذه الطريقة الجديدة عليهم، ومشاكل في الأنترنت التي تعاني ببطء في التدفق على مستوى المناطق الحضرية، فكيف الحال في المناطق الريفية، مثل رأي أحدهم قائلا: " الأنترنت ضعيفة مستحيل تكون هذه العملية ناجحة "، ورأي آخر: ط هذا لايعتبر حل حيث أن أغلب المواطنين ليس لديهم تغطية جيدة لخدمة الأنترنت "، بالإضافة إلى عدم توفر الوسائل اللازمة لدى التلاميذ كالحاسوب أو الألواح الذكية لدى الكثير من أبناء الأسر الفقيرة أو حتى المتوسطة.

كما أن الأمر متعلق أيضا بعدد الأبناء المتمدرسين في العائلة الواحدة، التي تحتاج إلى توفر أكثر من وسيلة وتحتاج إلى غرفة خاصة توفر الهدوء اللازم للإتصال والتواصل مع معلمهم، بالإضافة إلى تدميرهم من القرارات الوزارية التي يرون فيها غموضا لمستقبل أبنائهم، وهذا نتيجة أن هذه التجربة جاءت بشكل مفاجئ لم يتهيأ لها الجميع بشكل مناسب لا بالنسبة للوزارة ولا بالنسبة للأسرة التربوية.

فلم يكن المعلمون والأساتذة ولا الإدارات التربوية مدربين على أداء مهامهم عن بعد، كما أن التلاميذ وجدوا أنفسهم في وضع غير مألوف وأمام طرق تدريس لم يستوعبوها، فأصبحت كل فئة تحاول التأقلم مع هذا الواقع الجديد؛ حيث كتب أحدهم: " نفسية التلاميذ محطمة وهم غير قادرين على الحفظ والمراجعة وكذلك أولياؤهم نحن في توتر كبير من هذا الوضع ونحن عاجزون عن جعلهم يدرسون، وهذا الأمر أصبح يرهقنا، ونقترح احتساب الفصلين والإنتقال بمعدل 9 ".

ويعد التواصل عبر الأنترنت الشرط الأساسي لإتاحة التعلم عن بعد في وقتنا الحالي، لكنها ضعيفة في الكثير من المنطق، فقد شهدت شبكات الأنترنت اكتظاظا كبيرا بسبب مكوث غالبية المواطنين في بيوتهم ولجوئهم للشبكة العنكبوتية بكثرة، مما أدى إلى بطئها وتعذر اتصال التلاميذ في كثير من الأحيان بمنصات الدروس الافتراضية والتواصل المباشر مع المعلمين عبر التواصل بواسطة الفيديو.

كشفت ضرورة التعلم عن بعد في ظل الجائحة عن تفاوت إجتماعي بين التلاميذ، فكثيرون لا يتوفر لديهم كمبيوتر شخصي، وقد تجلى التفاوت الاجتماعي لدى العائلات المتعددة الأطفال، وذات

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

الدخل المحدود التي قد لا تتوفر على كمبيوتر، كما توجد صعوبة أخرى أبرزها التعلم عن بعد هي صعوبة فهم الدروس بالنسبة للتلاميذ، واللجوء إلى مساعدة أولياءهم، الأمر الذي كشف أيضا عن تفاوت إجتماعي بين من يقدر على تعليم أبنائه ومن لا يملك المؤهلات، فقد كتب أحدهم: " هل تمزحون بنا كيف نستطيع الدراسة في التلفاز هناك من لديه مستوى محدود وثقيل الفهم هكذا تحبطون معنوياتنا ". ومن التحديات الأخرى التي رفعها التعلم عن بعد هو ضرورة المواظبة على العمل بوتيرة منتظمة يوميا في غرف خاصة بهم، الأمر الذي بدا مستحيلا لدى تلاميذ يسكنون في شقق صغيرة ومكتضة، فلا مجال لعزل أنفسهم عن ضوضاء الإخوة والأولياء. ومن هنا يمكن أن نستنتج بأن إستراتيجية الدراسة عن بعد لم تكن هي الحل الأمثل لإدارة أزمة كورونا في الجزائر بالضبط في قطاع التربية والتعليم.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2022/2020 covid-19" (دراسة ميدانية):

### المبحث الثاني: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا أثناء الدخول المدرسي 2022/2021.

سنتناول في المبحث الثاني أهم الإستراتيجيات التي تبنتها وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا (كوفيد-19)، خلال الدخول المدرسي لسنة 2022/2021، وأهم القرارات التي اتخذتها خلال فترات زمنية مدروسة لتسيير المنظومة التربوية، وتفادي الأخطاء السابقة والتعلم وأخذ العبرة من الدخول المدرسي السابق، سنتحدث بالخصوص عن إستراتيجية تنظيم حملات وطنية لتسيير عملية التلقيح لمستخدمي قطاع التربية الوطنية.

### المطلب الأول: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي إلى 31 ماي 2021:

في إطار التدابير الوقائية من فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته، قامت الدائرة الوزارية خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي إلى 31 ماي، بالإجراءات التالية:

- إعداد منشور وزاري للتذكير بضرورة التقيد الصارم بإجراءات البروتوكول الوقائي الحي، تحت رقم 780/وت.و.أ.ع/ المؤرخ في 14 أفريل 2021، وذلك بعد ثبوت وجود فيروس كورونا المتحور وظهوره في بعض المناطق من الوطن، حرصا على الوقاية منه وأخذ التدابير اللازمة للحيلولة دون انتشاره، حيث تم إرساله لجميع مؤسسات التربية والتعليم للتطبيق.

- إعداد البروتوكولات الوقائية الصحية المتعلقة بالتحضيرات وإجراء الإمتحانات الوطنية المدرسية للسنة الدراسية الجارية، وعرضها على اللجنة العلمية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات من أجل المصادقة عليها والمتمثلة في:

1. بروتوكول الإجراءات الوقائية والصحية من فيروس كورونا الخاص بمراكز إجراء إمتحاني شهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا دورة 2021، لإختبار مادة التربية البدنية والرياضية للمتشحين الأحرار.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

2. بروتوكول الإجراءات الوقائية والصحية من فيروس كورونا الخاص بمراكز طبع مواضيع الإمتحانات الوطنية المدرسية الثلاث (امتحان شهادة التعليم الإبتدائي، امتحان شهادة التعليم المتوسط، و امتحان شهادة البكالوريا) دورة جوان 2021.

3. بروتوكول الإجراءات الوقائية والصحية والصحية من فيروس كورونا بمراكز إجراء الإمتحانات الوطنية المدرسية الثلاث دورة جوان 2021.

4. بروتوكول الإجراءات الوقائية والصحية من فيروس كورونا الخاص بمراكز التجميع للإغفال/التصحيح، للإمتحانات الوطنية المدرسية الثلاث دورة جوان 2021.

- المساهمة في إثراء مشروع المنشور المتعلق بإرساء تدابير الوقاية من انتشار فيروس كورونا في أماكن العمل بالمؤسسات والإدارات العمومية، والذي بادرت به المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري.

- توفير مستلزمات الوقاية اللازمة لتطبيق البروتوكول الوقائي الصحي بمراكز إجراء الإمتحانات الوطنية المدرسية الثلاث دورة جوان 2021، كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم 13:

المستلزمات الوقائية							
الإمتحان	عدد المراكز	عدد المترشحين	عدد الأقنعة الواقية	كمية المحلول الكحولي (لتر)	عدد موزعات المحلول الكحولي	عدد الكواشف الحرارية	الصابون السائل
نهاية مرحلة التعليم	14472	853391	2560173	93873	16625	21183	135748

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19 2022/2020" (دراسة ميدانية):

الإبتدائي							
شهادة التعليم المتوسط	2585	641187	3205935	141061	10340	5170	36655
شهادة البكالوريا	2528	731723	5122061	270737	10112	5564	45175
المجموع	19585	2226301	10888169	505671	37077	31917	217578

المصدر: وزارة التربية الوطنية.

- تعيين نائب رئيس مركز إجراء الإمتحانات الوطنية المدرسية، مكلف بمتابعة تطبيق إجراءات البروتوكول الوقائي الصحي.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية لإدارة أزمة كورونا خلال الفترة الممتدة من الفاتح جوان إلى غاية 31 أوت 2021:

منذ بداية الجائحة، قامت وزارة التربية الوطنية بجملة من الإجراءات والتدابير لمكافحة فيروس كورونا بسلالاته المتحورة والحيولة دون إنتشاره في الوسط المدرسي، وتمثلت هذه الإجراءات والتدابير في الفترة الممتدة من 01 جوان إلى غاية 31 أوت 2021، فيما يلي:

- مواصلة المتابعة اليومية لوضعية تفشي فيروس كورونا في الوسط المدرسي.

- بتاريخ 1 جويلية 2021، إعداد وإرسال المنشور الإطار المتعلق بالدخول المدرسي 2022/2021، لمديريات التربية للتنفيذ المتضمن ضرورة مواصلة التطبيق الصارم للإجراءات الوقائية.

<sup>1</sup> تقرير، وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- بتاريخ 28 جويلية 2021، عقد السيد عبد الحكيم بلعابد وزير التربية الوطنية ندوة مرئية مع السادة مدراء التربية لإسداء التعليمات اللازمة لتحضير الدخول المدرسي، والتأكيد على ضرورة تهيئة وتطهير مؤسسات التربية والتعليم تحسبا للدخول المدرسي المقبل.

- تم تعيين البروتوكول الوقائي الصحي المعد من طرف وزارة التربية الوطنية وإرساله للجنة العلمية بتاريخ 5 أوت 2021، حيث تمت المصادقة عليه، وإرساله إلى مديريات التربية بتاريخ 14 أوت 2021، وذلك في إطار التحضير للدخول المدرسي 2021/2022.

- العمل بالتنسيق مع مصالح وزارة الصحة لتلقيح موظفي الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية في إطار تعزيز الجهود المبذولة من طرف الدولة لتوسيع عملية التلقيح.

- انطلاق عملية تلقيح مستخدمي الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية ابتداء من 5 أوت 2021 واستمرت إلى غاية 12 أوت 2021.

- عقد اجتماع بمقر وزارة الصحة، بتاريخ 05 أوت 2021، للجنة المشتركة المعنية من طرف وزيري القطاع لدراسة المشروع الأولي لمخطط تلقيح مستخدمي قطاع التربية والإتفاق على كيفية تجسيده.

- إرسال منشور وزاري يتضمن التنظيم الإستثنائي للتدريس في ظل استمرار جائحة كورونا، من أجل المصادقة على المخطط، حيث تم الإتفاق على إستغلال وحدات الكشف والمتابعة ال 1433 الوظيفية المنصبة في المؤسسات التربوية و41 مصلحة طب العمل لمستخدمي قطاع التربية و16 مركزا طبيا اجتماعيا لعمال التربية التابعة للجنة الخدمات الإجتماعية كمراكز تلقيح لمضاعفة وتيرة التلقيح.

- عقد السيد وزير التربية الوطنية عبد الحكيم بلعابد ندوة مرئية مع السادة مديري التربية بتاريخ 16 أوت 2021، لإعلامهم بالمخطط الوطني لتلقيح مستخدمي القطاع، الذي اتفق عليه مع مصالح وزارة الصحة، ومطالبتهم بالتنسيق مع مدراء الصحة بالولايات لإطلاق حملة إعلامية تحسيسية

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

واسعة، وكذا اتخاذ التدابير اللازمة لتجسيد هذا المخطط ميدانيا، وأكد على ضرورة انطلاق الحملة الوطنية لتلقيح مستخدمي قطاع التربية الوطنية، بتاريخ 22 أوت 2021.

- إرسال منشور وزاري لمديري التربية والمتضمن كيفية تنظيم الحملة الوطنية لتلقيح مستخدمي قطاع التربية الوطنية، بتاريخ 18 أوت 2021.

- انطلاق الحملة الإعلامية الوطنية بتاريخ 18 أوت 2021، للتحضير للدخول المدرسي 2021/2022 (تهيئة وتطهير مؤسسات التربية والتعليم، الإجراءات والتدابير الوقائية الصحية الذي تضمنها البروتوكول الوقائي الصحي المحدث)، وكذا التحسيس حول المخطط الوطني للتلقيح لفائدة مستخدمي القطاع، من خلال مختلف وسائل الإعلام السمعية والبصرية، والتي ستستمر إلى غاية الدخول المدرسي.

- انطلاق عملية تلقيح مستخدمي قطاع التربية الوطنية عبر التراب الوطني، بتاريخ 22 أوت 2021، ولازالت مستمرة لحد الساعة مع إعداد حصيلة يومية لعدد المستخدمين الملقحين.

- بتاريخ 30 أوت 2021، تم تكليف مفتشي التسيير المالي بالولايات للمتابعة الميدانية لسير عملية تلقيح مستخدمي قطاع التربية الوطنية.

- في هذه المرحلة طرحت بعض الإقتراحات والتوصيات بالنسبة للمرحلة المقبلة، بحيث طرحت إشكالية تلقيح التلاميذ الذين تتراوح أعمارهم بين 12 و 18 سنة على اللجنة العلمية قصد البث فيها واتخاذ القرار في هذا الخصوص.

أما بالنسبة للتوصيات، فقد أكدت وزارة التربية الوطنية على أن هذه الإجراءات والتدابير المتخذة من قبل قطاع التربية الوطنية إلى جانب تلك المتخذة من طرف المصالح المختلفة للدولة، ستساهم بضمان دخول مدرسي آمن وتنظيم التمدريس في ظروف تضمن سلامة جميع أعضاء الجماعة التربوية، واستمرارية تمدريس التلاميذ طيلة السنة الدراسية 2021/2022.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تفرير، وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

المطلب الثالث: إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا خلال الفترة الممتدة من الفاتح سبتمبر إلى غاية 31 ديسمبر 2021:

في إطار الإجراءات والتدابير الوقائية للحيلولة دون انتشار فيروس كورونا كوفيد-19 قامت مصالح وزارة التربية الوطنية بما يلي:

- مواصلة المتابعة اليومية لوضعية تفشي فيروس كورونا في الوسط المدرسي.
- مواصلة المتابعة اليومية لتلقيح مستخدمي قطاع التربية الوطنية.
- خلال شهر سبتمبر 2021، تم إطلاق حملة إعلامية وطنية واسعة بالتنسيق مع وزارة الصحة عبر القنوات التلفزيونية والإذاعات الوطنية للتحسيس حول أهمية الإنخراط في الحملة الوطنية للتلقيح وضرورة استمرار التدابير والإجراءات الوقائية من فيروس كورونا كوفيد-19.
- إعداد وإرسال منشور وزاري تحت رقم 864 المؤرخ في 15 سبتمبر 2021، موجه إلى السادة مديري التربية بخصوص الدرس الإفتتاحي للسنة الدراسية 2022/2021، يتناول الأزمة الصحية التي تمر بها بلادنا على غرار دول العالم، جراء جائحة فيروس كورونا "كوفيد-19" وكيفية التصدي لها.
- إعداد منشور وزاري رقم 865 المؤرخ في 15 سبتمبر 2021، موجه إلى السادة مديري التربية بخصوص التكفل والمرافقة النفسية لتلاميذ المراحل التعليمية الثلاث، والمتضررين من الوباء والحرائق التي مست مناطق عديدة من الوطن عند الدخول المدرسي 2022/2021 وتضمن مايلي:
- \* إعداد حصيلة عملية التكفل والمرافقة النفسية لتلاميذ المراحل التعليمية الثلاث المطلقة عند الدخول المدرسي 2022/2021.
- \* إحالة حالات التلاميذ التي تستدعي تكفلا نفسيا متخصصا إلى وحدات الكشف والمتابعة، للتكفل بهم من طرف أخصائيين نفسانيين من خلال استغلال الإستبيانات وحصائل ملاحظات الأساتذة لتحديد قائمة التلاميذ التي تستدعي هذه المرافقة النفسية وتتطلب تكفلا متخصصا.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

- بتاريخ 3 أكتوبر 2021 تم إعداد وإرسال منشور لإحياء اليوم العالمي للمعلمين، يتضمن الوقوف دقيقة صمت ترحما على أرواح الذين وافتهم المنية منذ بداية جائحة كورونا والتحسيس عن ضرورة احترام التدابير الوقائية من فيروس كورونا.
- بتاريخ 31 أكتوبر 2021، عقد ندوة مرئية لفائدة مديري التربية بإشراف السيد وزير التربية الوطنية لإسداء تعليمات بضرورة مواصلة التقيد بالإجراءات والتدابير الوقائية من فيروس كورونا كوفيد-19، والحرص على مواصلة عملية التلقيح لفائدة مستخدمي القطاع.
- تنظيم ندوة وطنية لفائدة مديري التربية بتاريخ 18 نوفمبر 2021 لتقييم الدخول المدرسي 2022/2021، حيث أسدى فيها السيد الوزير تعليمات بخصوص أهمية عملية التلقيح لفائدة مستخدمي القطاع واحترام التدابير الوقائية لإنجاح الموسم الدراسي.
- تنظيم الحملة الوطنية الأولى لتلقيح مستخدمي القطاع من 22 أوت إلى 09 ديسمبر 2021.
- تعديل تاريخ عطلة الشتاء للسنة الدراسية 2022/2021 لتكون من 09 ديسمبر 2021 إلى غاية 01 جانفي 2022 لجميع المناطق، وتوجيه مذكرة رقم 808 بتاريخ 09 ديسمبر 2021 من طرف المفتشية العامة للتربية الوطنية لإلى السادة مديري التربية والمفتشين التربويين بالولايات، بخصوص تنظيم الحملة الثانية لتلقيح منتسبي القطاع بالتنسيق مع وزارة الصحة، في الفترة الممتدة من 12 إلى 16 ديسمبر 2021.
- بتاريخ 26 ديسمبر 2021 عقد ندوة مرئية، لفائدة مستخدمي القطاع من 2 إلى 12 جانفي 2022.
- إطلاق جملة وطنية ثالثة لتلقيح مستخدمي القطاع بتاريخ 28 ديسمبر 2021، بالتنسيق مع وزارة الصحة، في الفترة الممتدة من 2 إلى 12 جانفي 2022.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تقرير، وزارة التربية الوطنية.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

### الجدول رقم 14:

جدول متابعة سير عملية تلقيح المستخدمين ليوم 2022-05-11													
العدد الإجمالي لمستخدمي التربية	عدد المستخدمين الذين خضعوا للتلقيح												
	المجموع التراكمي (**)		العمال		الإداريون		الأساتذة		موظفو مديرو التربية		مجموع		
	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	
%	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	منهم نساء	المجموع	
740346	86083	193178	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26.09

### المصدر: وزارة التربية الوطنية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الإستجابة للتلقيح من قبل مستخدمي قطاع التربية والتعليم ضئيلة جدا وطنيا، وهذا ما يوضحه جدول متابعة سير عملية التلقيح لمستخدمي القطاع، حيث قدرت بنسبة 26.09% منذ بداية حملات التلقيح إلى غاية 2022-05-11. وتختلف أسباب العزوف على التلقيح من فئة إلى أخرى، فقد أدلى السيد المدير أثناء المقابلة على أن السبب الرئيسي هو التخوف من الآثار المستقبلية للقاح المضاد ضد فيروس كورونا بسبب الإطلاق المستمر للإشاعات الكاذبة، وبأن التلقيح له أضرار جانبية على صحة الإنسان مستقبلا، وأن هذه الإشاعات لا محل لها من الصحة، بل إن التلقيح إجراء ضروري، وكان من بين أهم الإستراتيجيات التي تبنتها الجزائر في إدارة أزمة كورونا في جميع قطاعاتها، والتي من بينها قطاع التربية والتعليم.

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

---

- كما أدلى السيد المدير أن عمليات التلقيح لم تشمل التلاميذ، فهم غير معنيين بإجراء التلقيح ضد فيروس كورونا لأن أعمار التلاميذ أقل من 18 سنة، أدلى بأن الفئة المعنية هم مستخدمي القطاع من (أساتذة وإداريين،...).

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا 2020/2022" (دراسة ميدانية):

### خلاصة الفصل:

تعد وزارة التربية الوطنية إحدى أهم قطاعات الدولة الجزائرية، التي بدورها عملت على إدارة أزمة تعليمية غير مسبوقة، فأزمة كورونا كوفيد-19 أثرت على سير المنظومة التربوية، بحيث أنها تعتبر من أخطر الأزمات التي واجهها العالم لحد الساعة الراهنة، فإن مختلف الإجراءات المتخذة في الجزائر لم تختلف عن غيرها من الدول، فقد يكون الاختلاف من حيث مبدأ الإنطلاق من جهة أو من حيث نجاعتها، وتقبل المجتمع والتزامه بها، وكذا مدى تعميم هذه الإجراءات على الجميع وخاصة أن الجزائر مرت بمرحلة تكاد تكون مذبذبة وغير مستقرة من الناحية السياسية في ظل زوال نظام سابق و بروز عهد جديد كان أو إختبار له هو أزمة جائحة كورونا كوفيد-19.

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية الوطنية لتطوير العملية التعليمية في المدارس الجزائرية بمختلف أطوارها ومراحلها التعليمية في ظل وباء كورونا، فالأزمة لا مفر منها لأنها واقع فرضته الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية في العالم بأسره، ووسط التغيرات البيئية المتعددة وفي كنف المخاطر والكوارث التي نصادفها بين الفينة والأخرى، هذا ماجعل وزارة التربية الوطنية تخطط في كيفية إيجاد بدائل محتملة قد تكون الحل الأمثل في تسيير المنظومة التربوية في ظل أزمة كورونا، حيث أنها حاولت إدارة هذه الأزمة من خلال تبنيها لمجموعة من الإستراتيجيات، والتي من خلالها استطاعت فتح المؤسسات التعليمية وعودة سير المنظومة التربوية، التي بدأتها بإستراتيجية إغلاق المدارس للحد من تفشي وباء كورونا ثم أكدت على ضرورة التعليم عن بعد لأن التكنولوجيا في الوقت الراهن تعد عاملا أساسيا بل ومتطلباً لإدارة الأزمات، وذلك للجدوى المتوخاة منها ألا وهي حسن سير الأزمة والحد من تفاقمها، فالتعليم هو السبيل إلى التنمية الذاتية وإتاحة الفرص لبناء الفرد والمجتمع، والجزائر من بين الدول التي أدركت مؤخرا إثر تداعيات أزمة كورونا كوفيد-19 على التعليم، فالجزائر من خلال تطبيقها للتعليم عن بعد في قطاع التربية والتعليم، أن هذا الخيار الضروري في ظل الأزمات ومابعداها هو ما يجب أن تضطلع به السياسات التربوية والقرارات الحكومية لتطوير هذا التعليم، لكن من خلال تجربة الجزائر يتضح أنه لم يستطع تحقيق الأهداف المطلوبة لمواجهة تحديات هذه الأزمة بشكل فعال لوجود عوائق مادية وأكثرها

## الفصل الرابع:

"إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا covid-19/2020" (دراسة ميدانية):

---

إجتماعية، تتطلب التخطيط لنظام التعليم عن بعد قائم على توفير الشروط المادية والمعنوية. ويتضح أن الإستراتيجية الأنجح والتي كانت من بين أهم البدائل المقترحة ألا وهي المخططات الإستثنائية للتمدرس في الأطوار التعليمية الثلاث (الدراسة عن طريق التفويج)، هذه الإستراتيجية التي من خلالها تسير المنظومة التربوية، ويبقى إصرار وزارة التربية الوطنية على التقيد بالبروتوكول الوقائي الصحي الذي إعتبرته الوزارة جوهر إستمرارية التعليم بشكله الحضوري.

## خاتمة

### الخاتمة:

ختاما لهذا البحث، يمكن القول أن حاجة المؤسسات والمنظمات إلى التكيف مع مقتضيات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغيير وعم الثبات، أصبح الوقت الراهن يدفع إلى ضرورة الأخذ بإستراتيجية إدارة الأزمات كإستراتيجية أساسية للتعامل في الحالات الإستثنائية، وعلى هذا الأساس لابد من إعطاء حيز كبير لتنفيذ هذه الإستراتيجية وتوفير قسم واضح وصريح لها على مستوى الهيكل التنظيمي.

فمن خلال دراسة هذا الموضوع والوقوف عند خباياه، استخلصت جملة من النتائج التي تمثلت فيما يلي:

- ينعكس تنفيذ مختلف استراتيجيات إدارة الأزمة على جودة خدمات أي مؤسسة، ويظهر هذا الانعكاس من خلال عملية اتخاذ القرار، حيث أن هنالك إستراتيجية لإدارة أزمة جاهزة وموضوعة مسبقا فإنها بذلك ستضمن استمرارية الخدمات المقدمة، أما إن كان هناك خلل على مستوى هذه الإستراتيجية أو لم تكن موجودة مسبقا فإن متخذ القرار سيكون تحت تأثير ضغط توفير الخدمات، تماما مثلما هو الحال مع إدارة أزمة كورونا كوفيد-19، التي تعتبر أزمة غير مسبقة لم يتم التخطيط لها من قبل ولم يوضع لها أي إستراتيجية لإدارتها، لهذا فقد سببت ضغطا كبيرا على صناع القرار، بحيث كان من المستلزم، تبني إستراتيجية فعالة التي من خلالها يستطيع صانع القرار إدارة الأزمة.

- الإتصال الفعال يساهم في توفير المعلومات الدقيقة، وذات المصدقية وفي الوقت المناسب ولكافة الأطراف في المؤسسة (الأقسام، الموظفين وجميع مراكز المسؤولية في المؤسسة)، والتي تشكل قاعدة لإتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا ما تم إلتماسه في وزارة التربية الوطنية.

- لقد تم التعرف على أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وهذه المقدمات والدلائل التي تكون مؤشرا لوقوعها، وهذا ما يساعد في إنجاح عملية إدارتها والوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان، فمقدمة الأزمة التعليمية في الجزائر التي سببتها جائحة كورونا، قد مست قطاع التربية والتعليم والتي بدأت بإغلاق المؤسسات التعليمية بسبب تفشي فيروس كورونا في الوطن عامة وفي المنظومة التربوية خاصة، حيث كانت هذه المقدمة كمؤشر، بواسطته إستطاعت وزارة التربية الوطنية تبني العديد من الإستراتيجيات

## خاتمة

لإنجاح عملية إدارة الأزمة والوصول إلى الحلول التي من خلالها تستعيد المنظومة التربوية سيرها، وإعادة فتح مؤسساتها التعليمية.

- لقد تم الغوص في مفاهيم إدارة الأزمة، حيث خلصت إلى أنها نظام وضرورة تواجهها على مستوى كل مؤسسة، يستدعي ذلك كفاءات من شأنها التعامل مع الأزمات بشكل طبيعي أو التقليل من أضرارها، وتقديرهم لخطورة الأزمات مستندين في ذلك على التنبؤ الفعال، وتمكنهم من تحديد البديل الأمثل في ظل الأزمة، والعمل على إستخلاص النتائج لمنع حدوثها.

انطلاقا من نتائج الدراسة، وفي ضوء ما تم عرضه من خلفية نظرية، وكل ما يتعلق بإستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا، واعتمادا على الوثائق والإحصائيات الرسمية المتحصل عليها من طرف وزارة التربية الوطنية، توصلت إلى ما يلي:

- تحقق الفرضية الأولى: بحيث أن وزارة التربية الوطنية شددت على ضرورة غلق المؤسسات التعليمية، عندما ارتفعت نسبة الإصابات وانتشاء الوباء في المنظومة التربوية، والدليل على ذلك مدة الإنقطاع عن الدراسة التي دامت حوالي 08 أشهر من شهر مارس إلى غاية شهر نوفمبر سنة 2020، بسبب فرض الحجر الصحي المنزلي الجزئي تارة والشامل تارة أخرى.

- تحقق الفرضية الثانية: بحيث أنه تم انخفاض نسبة انتشار العدوى بفيروس كورونا في المنظومة التربوية، عندما إلترمت المؤسسات التعليمية بأطوارها الثلاث بتطبيق البروتوكول الصحي الوقائي الذي فرضته وزارة التربية الوطنية، وبهذا انعكس إيجابا على سيرها الحسن.

- تحقق الفرضية الثالثة: بحيث أن أزمة كورونا كوفيد-19، أتاحت لوزارة التربية الوطنية فرصة بناء منصات تعليمية إلكترونية للدراسة عن بعد لفائدة التلاميذ في جميع الأطوار التعليمية (قنوات تلفزيونية، قنوات على اليوتيوب...)، ولكن بالرغم من الجهود المبذولة من طرف وزارة التربية الوطنية في إنشاء هذه المنصات الإلكترونية ومواكبة العصر والمحاولة في رقمنة قطاع التربية والتعليم، إلا أن إستراتيجية الدراسة عن بعد لم يتم تطبيقها على أرض الواقع في هذا القطاع، بسبب وجود عوائق مادية وأخرى إجتماعية، حيث أن هذه التجربة لم تنجح في قطاع التربية والتعليم الجزائري.

## خاتمة

وبالتالي فإن الإجابة عن إشكالية البحث هي كالتالي: لقد أثرت أزمة كورونا كوفيد-19، على سير السياسة التعليمية في الجزائر، بحيث أنها سببت في تدهور سير المنظومة التربوية، وإنقطاع التلاميذ عن مقاعد الدراسة لمدة 08 أشهر، كما أنها سببت في إنخفاض المستوى التعليمي لدى التلاميذ بسبب إنقطاعهم عن الدراسة لفترة طويلة، لهذا تبنت وزارة التربية الوطنية مجموعة من الإستراتيجيات التي من خلالها استطاعت إدارة أزمة كورونا في المنظومة التربوية، وهذه الإستراتيجيات هي كالتالي:

- إستراتيجية إغلاق المؤسسات التعليمية.
- إستراتيجية الدراسة عن بعد.
- إستراتيجية تمديد تعليق الدراية والدراسة عن بعد.
- إستراتيجية إعادة فتح المدارس للمذاكرة والمراجعة- للبيكالوريا والمتوسط -.
- إستراتيجية العودة إلى المدارس (المخططات الإستثنائية للتمدرس في الأطوار التعليمية الثلاثة) + الدراسة عن بعد.
- إستراتيجية إجبارية التلقيح لمستخدمي قطاع التربية والتعليم.

## خاتمة

### الإقتراحات والتوصيات:

ومما سبق يمكن وضع مجموعة من المقترحات التي هي كالتالي:

- يجب تقييم العملية التعليمية الجديدة اعتمادا على آراء المختصين التربويين والإجتماعيين، لتحديد الإيجابيات والسلبيات لكي تكون خطوة فعالة قابلة للتجديد والتحديث المستمرين، وتقنيات التعليم المتبعة أثناء أزمة كورونا، ولها أيضا ملامح مرتبطة والفلسفة التعليمية التقليدية.
- العمل على تحسين جودة خدمات شبكات الأنترنت في مختلف مناطق البلاد، وتسريع تدفقها سواء على الهاتف المحمول أو أجهزة الكمبيوتر.
- عقد اجتماعات وندوات وطنية بإشراك جميع الفاعلين من تلاميذ وأساتذة وإداريين وتقنيين في سبيل تقييم مدى نجاح التعليم عن بعد في ظل الأزمة، إذ يتعين عليها متابعة وتقييم التعليم باستمرار.
- تعميم استخدام الأنترنت بالجزائر بتوسيع شبكاتها وإصلاح وتحديث الخطوط الهاتفية المتقدمة، وتخفيض أسعارها لتكون في متناول الجميع.
- توفير بنية تحتية وتشمل هذه البنية شبكة الربط الإلكتروني، توفير الحواسيب، وشبكة الأنترنت.
- ضرور تبني التعليم التقليدي مدعوما بالتعليم عن بعد (التعليم المزدوج).
- نشر الوعي بأهمية التعليم عن بعد خاصة في وقت الأزمات، من خلال وسائل الإعلام وخاصة وسائل التواصل الإجتماعي التي أصبح لها تأثير كبير.
- توفير دورات تدريبية لتعلم كيفية استخدامه للمعلم والمتعلم خاصة.
- تشجيع الباحثين في المجال التربوي على استحداث أساليب تقييمية مناسبة تساعد في الرفع من كفاءة هذا النوع من التعليم.
- إدراج مواد تطبيقية للتلميذ تتعلق بكيفية التعليم عن بعد مع تخصيص ساعة زمنية لكل مادة.

- توطيد العلاقة بين وزارة التربية الوطنية ووزارة الإتصال لإنشاء مراكز التعليم عن بعد داخل  
الوحدات التربوية، مع توفر شبكة الأنترنت في هذه المؤسسات.

- تقليص الفجوة بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني، لأن التلاميذ يستخدمون الأجهزة الذكية  
في يومياتهم أكثر من الورقة والقلم، لذا من الأجدر الاستثمار البشري في هذا العامل لشيوع وانتشار  
وتقبل التعليم عن بعد في المستويات اللاحقة مستقبلاً، في حالة ظهور أزمات أخرى تستوجب التباعد.

- إعادة النظر في البرنامج الدراسي (تقليص البرنامج الدراسي) وضرورة تماشيه مع المستوى الفكري  
للتلاميذ، وبالتالي يتم إستيعاب الدرس وإيصال الفكرة بطريقة مبسطة.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

#### 1.المصادر:

#### أ.الوثائق الرسمية:

#### القوانين:

- 1) بروتوكول وقائي صحي للدخول المدرسي 2020-2021، وزارة التربية الوطنية، 21 مارس 2020.
- 2) بيان العطلة المدرسية لفص الربيع، وزارة التربية الوطنية، 12 مارس 2020.
- 3) بيان إجراءات وقائية من تفشي فيروس كورونا (كوفيد - 19)، وزارة التربية الوطنية، 15 مارس 2020.
- 4) بيان تعليق دوام التعليم في المراحل التعليمية الثلاث، وزارة التربية الوطنية، 02 أبريل 2020.
- 5) بيان، وزارة التربية الوطنية، 04 أبريل 2020.
- 6) بيان، تمديد تعليق الدراسة في المراحل التعليمية الثلاث، وزارة التربية الوطنية، 19 أبريل 2020.
- 7) بيان، تمديد تعليق الدراسة في كل الأطوار التعليمية، وزارة التربية الوطنية، 28 أبريل 2020.
- 8) بيان، رزنامة العطل المدرسية للسنة الدراسية 2020/2019 وتاريخ الدخول المدرسي للسنة الدراسية 2021/2020، وزارة التربية الوطنية، 15 جوان 2020.
- 9) البروتوكول الوقائي الصحي الخاص بإعادة فتح مؤسسات التربية والتعليم للمراجعة والمذاكرة، وزارة التربية الوطنية، 17 أوت 2020.
- 10) بروتوكول الإجراءات الوقائية والصحي بمركز إجراء امتحاني شهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا دورة 2020، وزارة التربية الوطنية، 2020.
- 11) التصريح الصحفي لوزير التربية الوطنية بخصوص الامتحانات المدرسية الوطنية دورة 2020، وزارة التربية الوطنية، 05 سبتمبر 2020. بتصرف.
- 12) بيان صحفي، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، في 11 أكتوبر 2020.
- 13) بيان، وزارة التربية الوطنية، 23 سبتمبر 2020.
- 14) بيان، وزارة التربية الوطنية، 13 أكتوبر 2020.
- 15) بيان، انطلاق بث دروس تدعيمية تلفزيونية لفائدة تلاميذ جميع المستويات في كل الأطوار التعليمية، وزارة التربية الوطنية، 07 ديسمبر 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

- 16) تقرير، وزارة التربية الوطنية.
- 17) تقرير، وزارة التربية الوطنية.
- 18) تقرير، وزارة التربية الوطنية.
- 19) الملحق 1، المخططات الاستثنائية للدراسة في المدارس الابتدائية، وزارة التربية الوطنية.
- 20) ملحق 2، تنظيم تدرس التلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط خلال السنة الدراسية 2021/2020، وزارة التربية الوطنية.
- 21) ملحق 3، المخطط الاستثنائي لتنظيم تدرس التلاميذ في مرحلة التعليم الثانوي العام والتكنولوجي خلال السنة الدراسية 2021/2020، وزارة التربية الوطنية.

### المراسيم:

- 1) المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 21 مارس سنة 2020.

### ب. المقابلات:

مقابلة مع السيد مدير مديرية دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والنشاط الإجتماعي التابعة لوزارة التربية الوطنية، إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا كوفيد-19 (2022/2020)، الجزائر: 2022/05/11.

### 2. المراجع:

#### أ. الكتب:

- 1) السيد، عليوة . إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ط2، 2002م.
- 2) الظاهر، نعيم إبراهيم . إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث . الأردن: ط1، 2009م.
- 3) عبوي، زيد منير. إدارة الأزمات . عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، 2007م.
- 4) جاد الله، محمود. إدارة الأزمات. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008م.
- 5) قدرى، عبد المجيد .اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديد للنشر، 2008م.

## قائمة المصادر والمراجع

- 6) العلق، بشير. العلاقات العامة في الأزمات. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009م.
- 7) الصريفي، محمد . إدارة الأزمات . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2007م.
- 8) دهيش خالد وآخرون . الإدارة والتخطيط التربوي . الرياض، 2009م.
- 9) السيد، عثمان فاروق . التفاوض وإدارة الأزمات . القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004م.
- 10) أبو قحف، عبد السلام . الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م.
- 11) أحمد إبراهيم، أحمد . إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج . القاهرة: دار الفكر العربي ، ط 1، 2001م.
- 12) أفندي، عطية . اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق . القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، 1994م.
- 13) ألبريخت، ستيف . إدارة الأزمات، فن الدفاع عن النفس للشركات . القاهرة: الشركة العربية للإصدار العلمي، 2008م.
- 14) خطاب عايذة وآخرون . أصول الإدارة. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992م.
- 15) سعيد، عامر و علي ، عبد الوهاب . الفكر الإداري في التنظيم والإدارة . القاهرة: مركز وايد سرفسي للاستثمارات والتطوير الإداري، 1994.
- 16) الخضري، محسن . إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي المصري والوحدة الإقتصادية. القاهرة: مكتبة مدبولي.
- 17) أحمد إبراهيم، أحمد، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، ط 1، 2001م.
- 18) مكاي، حسن . الإعلام ومعالجة الأزمات . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 1994م.
- 19) صادق، أمينة . إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط 1، 2002م.
- 20) الرازم، عز الدين، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات . عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع، 1995م.
- 21) الخضيري، محسن أحمد . إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003م.

## قائمة المصادر والمراجع

- (22) أبو قحف، عبد السلام . الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 م.
- (23) الطويل، هاني. الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط 1 ، 2006.
- (24) هلال، محمد، مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة: مركز سلسلة مهارات تطوير الأداء والتنمية، ج 9، ط2، 1996م.
- (25) عليوة، السيد. إدارة الأزمات والكوارث وأساليب علمية ووقائية . القاهرة: مركز الإستشارات، 1997م.

### ب. المقالات العلمية:

- (1) الشعلان، فهد أحمد . إدارة الأزمات الأسس-المراحل-الآليات . السعودية، 2002م.
- (2) عبد الوهاب، محمد وعشماوي . حسن، دور الصحف في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على جريمة الثأر. مصر: الناشر منشأة المعارف بالإسكندرية، 2008م.
- (3) العساف، حسين موسى . الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول . مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (4) عباس، صلاح . إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007م.
- (5) هلهول الرويلي، علي . إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة . السعودية: كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007م.
- (6) زرقون، محمد وشاهد، عبد الحكيم . فاعلية نظم المعلومات في إدارة الأزمات دراسة نظرية . الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017م.
- (7) اليازجي، صبحي رشيد . إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم دراسة موضوعية. غزة، 2011م.
- (8) فرج، شذى . ممارسات مديريات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة . المملكة العربية السعودية، 2006م.
- (9) الخضيرى، محسن أحمد . إدارة الأزمات . القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003.

### ج. مقالة في مجلة:

- (1) البحيري، ولاء . "إدارة الأزمة". المركز الدولي للمؤسسات المستقبلية والإستراتيجية، مفاهيم، ع.38، مصر، 2008م.

## 2) قائمة المصادر والمراجع

- 3) قربة، معمر وحد بودريالة، سارة. "منهجية التعامل مع الأزمات: من تشخيص الداء إلى وصف الدواء". مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، ع.10، 2018م.
  - 4) خميس، خليل. "الأزمات الاقتصادية والمالية وأثارها على مسارات التنمية". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي تيسمسيلت، م.3، ع.1، 2016م.
  - 5) السيد، جهمان. "المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث". مجلة السياسة الدولية، م.35، ع.135، 2000م.
  - 6) السعدني، علي حسن. "كيفية إدارة الأزمات السياسية والإستراتيجية "الحوار المتمدن". ع.4192، 2013/8/22م.
  - 7) الخشالي وآخرون. "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع.1، م.3، 2007م.
  - 8) بن سليمان العمر، ناصر. "حوار بعنوان: مناهج الرخاء لا تخرج قادة الأزمات". البيان، ع.184، 2003م.
  - 9) الأعرجي، عاصم. "سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات، مجلة الإدارة العامة، م.35، ع.2، 1995م.
- أبو خليل، محمد. "موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها". مستقبل التربية العربية، م.7، ع.21، 2001م.

### د.الملتقيات:

- 1) الحملاوي، محمد. التخطيط لمواجهة الأزمة : عشر كوارث هزت مصر . المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، 1995م.
- 2) الحملاوي، محمد وشريف، منى . إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث . القاهرة: جامعة عين شمس، 1997م.
- 3) محمد علي، الأمير . خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول: دراسة تطبيقية، المؤتمر الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة . القاهرة: جامعة عين شمس، 2003م.

### ه.الأطروحات والرسائل الجامعية:

## قائمة المصادر والمراجع

- (1) الناجي، فهد علي . أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، 2012م.
- (2) أبو عزيز، سامي وعبد الله، سالم. معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية خلال الحصار. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2010م.
- (3) توفيق، محمد و الطيراوي، حسين . واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس، 2008م.
- (4) راسم عودة، رهام .واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة . دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008م.
- (5) خالد، سعاد . دور العلاقات العامة في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، وهران: كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، 2016/2017م.
- (6) عبد المنعم ،منى و أحمد، محمد . إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة لنيل الماجستير في التربية، مصر، 2008م.
- (7) حسن، حسام الدين و حمدونة، عطية . ممارسة مدير الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية لتربية، قسم أصول التربية، 2006م.
- (8) مسعود، عبد الله والجهني، غيث . أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. رسالة ماجستير، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز جدة ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 2010م.
- (9) القحطاني، ريم. تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات في العاصمة المقدسة . رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للدراسات الأمنية، 2006م.
- (10) القحطاني، سمحي . دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث. دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير، الملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2002 م.

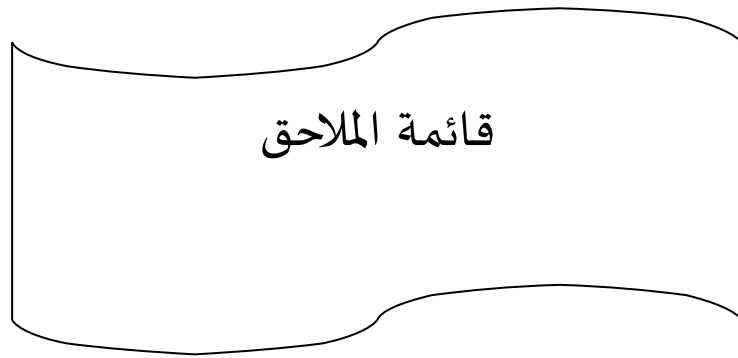
## قائمة المصادر والمراجع

---

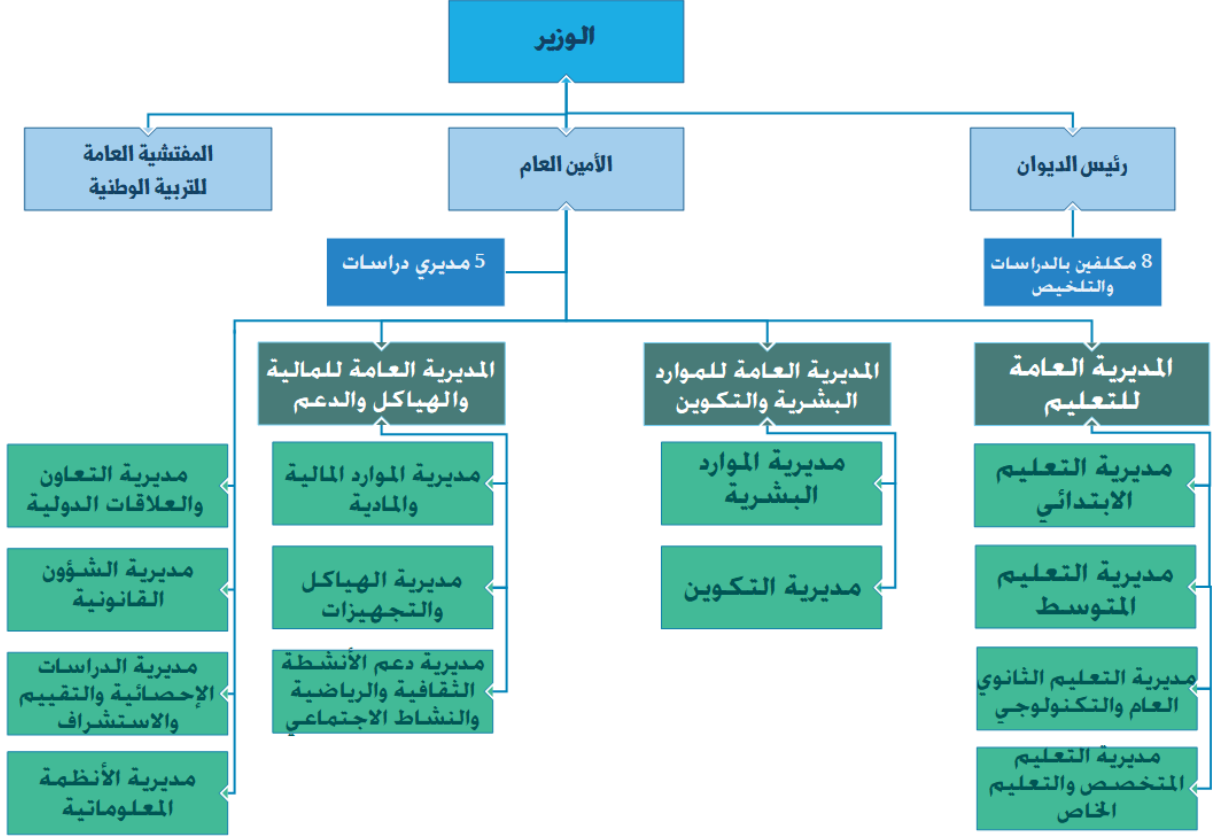
11) محمد صقر، عاطف. درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها. رسالة ماجستير ، غزة: الجامعة الإسلامية ، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2009م.

مراجع بالأجنبية:

- 1) Pearson Christine Mandy Ian I.I Mitroff, **Form Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For crisis Management**, The Academy of Management.1993



الهيكل التنظيمي لوزارة التربية الوطنية:



المصدر: وزارة التربية الوطنية.

مقابلة:

مقابلة مع السيد مدير مديرية دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والنشاط الاجتماعي التابعة لوزارة التربية الوطنية، إستراتيجية وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا كوفيد-19 (2020/2022)، الجزائر: 2022/05/11.

أهم الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة:

- بما أن أزمة كورونا أثرت على جميع القطاعات في الدولة الجزائرية، ومن بينها قطاع التربية والتعليم، فما هي أهم الإستراتيجيات التي تبنتها وزارة التربية الوطنية في إدارة أزمة كورونا كوفيد-19.

- ماهي أهم الإجراءات الصارمة التي فرضتها وزارة التربية الوطنية على المنظومة التربوية في فترة الجائحة.
- ماهي أهم الإصلاحات التي طرأت على المنظومة التربوية ابتداء من ظهور أزمة كورونا إلى غاية الآن.
- هل تم إنهاء البرنامج المسطر من طرف وزارة التربية الوطنية بالنسبة للأطوار التعليمية الثلاث تزامنا مع الوضع الصحي الاستثنائي الذي أحدثته أزمة كورونا.
- هل تم تطبيق إستراتيجية الدراسة عن بعد في المنظومة التربوية، إذا كانت الإجابة نعم، فما هي إذا الأطوار التي طبقت الدراسة عن بعد.
- ماهي أهم المنصات التي وفرتها وزارة التربية الوطنية للتلاميذ أثناء فترة الحجر الصحي للدراسة عن بعد.
- بما أن الدراسة أصبحت حضوريا كالسابق فما هي أهم المخططات الإستثنائية للتمدرس في الأطوار التعليمية الثلاث.
- ماهي الأرقام والإحصائيات التي توضح نسبة استجابة المنظومة التربوية على مستوى التراب الوطني لضرورة التلقيح.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التأسيس النظري لإدارة الأزمات وإستراتيجية إدارة الأزمات، وتوضيح دورها في مساعدة صناع القرار على إيجاد الحلول والبدائل الملائمة لحل الأزمات التي تواجه المؤسسات واستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، ومن بين هذه الأزمات أزمة كورونا كوفيد-19 التي تطلبت وضع إستراتيجيات محكمة لإدارتها، فلقد قلب فيروس كورونا أحوال العالم منذ نهاية سنة 2019، والذي أثر على جميع مؤسسات الدولة الجزائرية، ومن بين هذه القطاعات قطاع التربية والتعليم.

أما الجانب الثاني من الدراسة فهو تطبيقي، حيث تم من خلاله دراسة لوزارة التربية الوطنية وعرض مختلف الإستراتيجيات التي وضعتها المؤسسة عند حدوث أزمة كورونا وتغلغلها داخل المنظومة التربوية، ومناقشة وتحليل هذه الإستراتيجيات.

كلمات مفتاحية: الإستراتيجية، إدارة الأزمات، إستراتيجية إدارة الأزمات، كوفيد-19، الأزمة التعليمية، النظام التربوي، التعليم عن بعد.

**Abstract:**

This study aims at the theoretical rooting of crisis management and the crisis management strategy, and to clarify its role in helping decision-makers to find appropriate solutions and alternatives to solve the crises facing institutions and draw conclusions to prevent their occurrence. The Corona virus has upended the world since the end of 2019, which has affected all the institutions of the Algerian state, and among these sectors is the education sector.

As for the second aspect of the study, it is practical, through which a study of the Ministry of National Education was conducted, and the various strategies developed by the institution when the Corona crisis occurred and its penetration into the educational system were presented, and these strategies were discussed and analyzed.

**Keywords: strategy, crisis management, crisis management strategy, COVID-19, educational crisis, educational system, distance education.**