



واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات بالجامعات الليبية

(دراسة حالة على الجامعة الأزهرية الإسلامية. زليتن)

د. عمران علي أبو خريص*

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية الجامعة الأزهرية الإسلامية في مواجهة الأزمات المتعددة، ومدى إمكانية تفحص الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة بها عند مواجهتها لمجمل الأزمات التي قد تتعرض لها بين الحين والآخر، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر المراحل الخمس للنظام الفعال لإدارة تلك الأزمات، والتي تتمثل في مراحل إدارة الأزمات وفق النموذج الذي أعده كل من (Mitrof & person) هذا وقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعة الأزهرية الإسلامية بمدينة زليتن من (قيادات إدارية، أعضاء هيئة تدريس) بالجامعة والبالغ عددهم ما يزيد على الألف عنصر (1000)، و نظرا لصعوبة طريقة الحصر الشامل فقد تم اختيار عينة عشوائية بعدد (130) مفردة لتمثل مجتمع الدراسة. كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بهذه الدراسة حيث توصلت من خلاله إلى جملة من النتائج كان من أهمها وجود قصور في درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات بمتوسط تقييم بلغ (3.43%)، وبذلك يمكن تصنيف الجامعة محل الدراسة بهذه النتيجة كمنظمة مستهدفة للأزمات وليست مستعدة لها أي أنها تنتهج أسلوب العلاج ورد الفعل وليس أسلوب الوقاية. كما أوصت الدراسة بالعمل على دعم القدرات الحالية لمواجهة الأزمات في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها بداية من مرحلة إشارات الإنذار المبكر وانتهاء بمرحلة التعلم، كذلك العمل على إنشاء مركز للتخطيط واتخاذ القرار بالجامعة يعهد له الإشراف على دراسة وتحليل البيئة المحيطة الداخلية والخارجية لإبراز مكامن القوة لدعمها، ونقاط الضعف لعلاجها، مع اقتناص الفرص لاستثمارها، واكتشاف التهديدات لمواجهتها.

* أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والتجارة. الجامعة الأزهرية الإسلامية. زليتن .

المقدمة

المنظمات بصفة عامة على اختلاف أحجامها ونشاطاتها لن يقتصر التساؤل مستقبلا عن ما إذا كان من المتوقع أن تتعرض المنظمة لأي أزمة أم لا؟، و لكن من المؤكد أن تساؤلها مستقبلا سيكون عن متى ستقع الأزمة؟. إذ أن الأزمات أصبحت تهدد بقاءها ومدى قدرتها على المنافسة وبالتالي تهدد كيانها، وتحول دون قيامها بأهدافها التي أنشئت من أجلها، لذا فإن اتباع الأساليب العلمية الحديثة في مواجهة الأزمات يعد هو الأسلوب الناجع للسيطرة على ما تواجهه تلك المنظمات من أزمات على الرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة إذ أن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المتميزة، والتي قد تتطلب أسلوبا معيناً لإدارتها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية المدمرة واستثمارها لمصلحتها، والجامعات الليبية بصفة عامة والجامعة الأسمرية بصفة خاصة ليست بمنأى عن مواجهة تلك الأزمات بأنواعها ومستوياتها المختلفة، وخاصة في ظل المتغيرات البيئية المحيطة التي عصفت بها ولا تزال الأمر الذي نتج عنه انخفاض في مستوى الأداء، وحال دون تحقيق ما تشده من أهداف، ولدراسة المشكلة وتحليل أبعادها المختلفة فقد اعتمد الباحث على النموذج الذي أعده كل من (Mitrof & person) والذي يمثل المنظور المتكامل والمنهج الشامل في مواجهة الأزمات والتعامل معها بمراحلها المختلفة تخطيطاً وتنفيذاً ومعالجة. حيث ركز الباحث على أحد أهم المحاور الذي احتواه هذا النموذج وهو محور مراحل إدارة الأزمات ليتم تطبيقه على واقع حال استخدام أساليب إدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن حيث احتوت هذه الدراسة على فصل تمهيدي تعرض من خلاله الباحث إلى مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها ومدى أهميتها مع عرض مبسط للأهم الدراسات السابقة حول الموضوع والمنهجية المتبعة في هذه الدراسة بالإضافة إلى فصل أول يهتم بالجانب النظري و تضمن مبحثين احتوى المبحث الأول على أهم المفاهيم والأسس النظرية للأزمات بينما احتوى المبحث الثاني على أهم المفاهيم والأسس النظرية لإدارة الأزمات كما تضمنت هذه الدراسة فصل عملي قسم إلى مبحثين احتوى المبحث الأول على الجانب التحليلي للدراسة بينما تضمن المبحث الثاني ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج وتوصيات .

1- مشكلة الدراسة:

الجامعات هي عبارة عن تنظيم اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد على درجة عالية من العلم و الوعي والثقافة والتخصص يقدمون كل ما لديهم من علوم وأفكار شتى ومهارة عالية للمجتمع الذي تعمل من خلاله كما تعد الجامعات من أهم المؤسسات الرائدة في أي مجتمع باعتبارها مركز إشعاع لكل الأفكار والمعارف الجديدة، والحسن الذي تنطلق منه آراء المفكرين والمبدعين، وبما أن الأزمات هي السمة المميزة لهذا العصر فهي



تحدث بإنذار وبدونه وفي أي زمان ومكان فإن الجامعة كغيرها من المؤسسات الأخرى تعد عرضة لمواجهة العديد من هذه الأزمات ، وذلك نتيجة تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.(الزبيدي، 2006) . والمتتبع لمدى نجاح وتطور الجامعات في ليبيا خلال الفترة الماضية وخاصة في السنوات الأخيرة نجد أن هذه الجامعات قد تعرضت للعديد من الأزمات سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، إذ أنها عجزت عن مواكبة التطور السريع الذي يشهده عالم اليوم، كما انتابها قصور في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، حيث صنفت عالميا بأدنى مستوى من الجودة، وان هذا القصور كان نتيجة تعرضها للعديد من اللزمات والمتمثلة في تعدد المشاكل الإدارية والمالية، وتخلف طرق التدريس، وانعدام الأمن والاستقرار، وموجات الغزو الثقافي المتعددة... وغيرها من الأزمات الأخرى، وإن جل هذه الأزمات والمشاكل تتفاعل فيما بينها لتكون في مجملها أزمة حقيقية ملموسة قد تكون سببا رئيسا في تدهور وزوال المؤسسة ذاتها ما لم يتم مواجهة هذه الأزمات بالطرق العلمية السليمة، ولتحليل ودراسة مجمل الأسباب التي أفرزت هذا القصور و هذه المشكلة تحديدا يرى الباحث صياغة مشكلة الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى استخدام أساليب إدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زليتن من خلال المراحل التالية: مرحلة اكتشاف إشارات لإنذار المبكر- مرحلة الاستعداد والوقاية- مرحلة احتواء الأضرار- مرحلة استعادة النشاط- مرحلة التعلم؟

2- فروض الدراسة:

■ الفرضية الرئيسية: لا يوجد استخدام لأساليب إدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زليتن من خلال المراحل التالية: (مرحلة اكتشاف إشارات لإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم). وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بالجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زليتن

- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن

- توافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن .

- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن .

- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن .

- توصف الجامعة الأسمرية الإسلامية بأنها منظمة مستهدفة وليست مستعدة عند مواجهة الأزمات.

3- أهمية الدراسة:

- يعتبر مدخل إدارة الأزمات أحد مجالات الفكر الإداري الحديث إذ لا يزال الإسهام العلمي في هذا المجال - حسب علم الباحث - غير كافي وخاصة على المستوى المحلي في الوقت الذي تشهد فيه هذه البيئة سلسلة من الأزمات المختلفة تعصف بمن صادفها من منظمات الأمر الذي يتوجب فيه الاستعداد لها ومواجهتها والتخفيف من آثارها السلبية، وعليه يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في معالجة بعضا من القصور الواقع في هذا المجال وخاصة في بيئة التعليم الجامعي في ليبيا.

- يعد هذا الموضوع من أبرز وأخطر الموضوعات التي يتوجب على الدولة الليبية أن توليها جل اهتمامها. - التحقق من مدى توافر العناصر الأساسية للإدارة الناجحة لإدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة، وذلك لضمان المحافظة على مثل هذه المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى وتفعيل دورها في مواجهة الأزمات والتي قد تتعرض لها بين الحين والآخر.

4- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى استخدام أساليب إدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زليتن من خلال مراحلها المتعددة بالإضافة إلى جملة من الأهداف الفرعية والتي من أهمها:

- محاولة التعرف على مدى جاهزية الجامعة الأسمرية محل الدراسة لمواجهة الأزمات، وكذلك لتحديد أوجه القصور بما مع إمكانية التعرف على مدى العلاقة القائمة بين مراحل إدارة الأزمات بهذه الجامعة. - استخلاص جملة من النتائج التي تترتب على ذلك ومن ثم المساهمة في تقديم بعضا من التوصيات لقيادات جامعة بما يساهم في تكوين نظام متكامل فعال للإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة ومن ثم تعميم الفائدة على باقي مؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية وغيرها من المؤسسات الأخرى.

5- حدود الدراسة:

حدود الدراسة تتمحور حول موضوع واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زليتن خلال الفترة (2018 : 2019) وذلك باستخدام نموذج (Mitrof & person) للمراحل الخمسة لإدارة الأزمات.



6- الدراسات السابقة:

حاولت دراسة كل من الأعرجي و دقامة (2000) التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد التي تتمتع به هذه المنظمة في التعامل مع الأزمات وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض وهي دراسة استنتاجية وصفية وقد توصلت الدراسة إلى وجود خلل في نظام إدارة الأزمات بالأمانة، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس، وكانت إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان بدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية. كما تبين للباحث أن هناك تطابق مع هذه الدراسة في أن كليهما عبارة عن دراسة استنتاجية وصفية لقياس مستوى الاستعداد لمواجهة أزمات متوقعة بمنظمتين بالبيئة العربية وهما البيئة الأردنية والليبية. كما قام كل من (1994 Banerjee & Gillespie) بدراسة تناولت خمسة عناصر أساسية ومدى تأثيرها على عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات ، وهي : (الاستراتيجية، وخبرة المنظمة السابقة، ومدى قدراتها على فعل ذلك، وكذلك عمر وحجم المنظمة) هذا وقد خلصت الدراسة إلى أن استراتيجية وخبرة المنظمة هي العناصر الأكثر تأثيراً على عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات، كما أفادت هذه الدراسة الباحث في التعرف على مدى تأثير عدد محدد من العناصر على عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات مع الأخذ بعين الاعتبار فروق البيئة المحيطة بين المنظمات العاملة في الدول المتقدمة والمنظمات العاملة في دول النامية. كما استهدفت دراسة قام بها كل من الحملاوي وعفيفي (2000) لإبراز عدد من العناصر المكتسبة لمرحلة التعلم ومحاولة وضع سيناريو مقترح للتعلم لمواجهة الفعالة للأزمات، وقد قامت الدراسة بالتطبيق على خمسة منظمات خدمية ذات علاقة حيوية بالتعامل مع الجماهير في مجالات الإعلام والنقل والبنية الأساسية وقد توصلت الدراسة إلى وضع سيناريو مقترح متضمناً لعدد من المراحل الأساسية لتحليل الأزمات السابقة، وتطوير السياسات والنظم، وتحديد الإمكانيات والموارد، وتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير السيناريوهات والخطط الموضوعية والتدريب ورفع المهارة المعرفية والفنية لأفراد المنظمة كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف جوهري بين قيادات هذه المنظمات تجاه إدراك متطلبات مرحلة التعلم لمواجهة الأزمات المحتملة رغم اختلاف تخصصاتهم الإدارية. هذا وقد استخلص الباحث من واقع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى مدى أهمية وضع سيناريوهات لتدريب العاملين عليها في مواجهة الأزمات وبالتالي حث قيادات الجامعة محل الدراسة على التركيز على مثل هذه الأعمال والاستفادة منها في مواجهة الأزمات التي قد تواجه الجامعة في جميع مراحل الأزمات وخاصة في مرحلة التعلم.

أما عن أهم الدراسات التي استعرضت الأزمات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي فهذه دراسة (Barba، 1997) عن إدارة الأزمة في التعليم الجامعي الأمريكي حيث حاولت هذه الدراسة التعرف على أهم استراتيجيات إدارة الأزمات بالتعليم الجامعي الأمريكي وذلك لما لها من منهج تاريخي طويل في إدارة الأزمات التعليمية منذ عام 1865 حيث استخدمت الدراسة المنهج التاريخي في سرد استراتيجيات إدارة الأزمات في فترات مختلفة وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحكومة الأمريكية عملت منذ زمن على إنشاء مراكز للتخطيط واتخاذ القرار في الجامعات الأمريكية، تهتم بالدراسات المستقبلية عن الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها التعليم الجامعي الأمريكي وكيفية مواجهتها قبل حدوثها. كما أعدى (Janes، 1997) وثيقة بالأزمات التي تعرض لها المجتمع الجامعي في لوس أنجلوس خلال الفترة من (1981: 1987 م) حاول من خلالها إعداد وثيقة تتضمن قائمة بأهم الأزمات التي واجهت المجتمع الجامعي الأمريكي في لوس أنجلوس خلال تلك الفترة مع إيضاح لمجموعة من الخطط التعليمية المتبعة للتعامل مع الأزمات المختلفة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل ودراسة هذه الأزمات. كما قامت بعرض عدد من الأزمات التي تعرض لها المجتمع الجامعي والتي من أهمها انخفاض معدل الميزانية الممنوح وما صاحب ذلك من تأثير على مرتبات العاملين، وكذلك عدد الطلاب المتزايد كل عام وما يصاحب ذلك من أزمات، مع عدم انضباطهم خلال فترة الدراسة، كذلك تعارض القرارات التي تتم عند مواجهة الأزمات في 147 كلية. هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل أهمها ضرورة حدوث تغيير بكوادر قيادات الجامعة والعمل على حل كافة أنواع المشاكل التي تواجه الطلاب، مع زيادة الميزانيات حتى تتمكن جميع الكليات من مواجهة النفقات التي تزداد عام بعد آخر. كما قام كل من (هنداوي، حافظ، 1994) بإعداد دراسة عن إدارة الأزمة التعليمية بوجه عام حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأزمة التعليمية وأبرز المشكلات التي تواجهها العملية التعليمية كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى أن هناك قصور في الإدارة التعليمية وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة في مجال التعليم، وكذلك بعد الإدارة التعليمية عن التطورات التكنولوجية المعاصرة في الإدارة التعليمية كما حاولت وضع قائمة لأهم الأزمات التي قد تواجه النظام التعليمي بوجه عام.

■ تعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بهذه الدراسة في مجال إدارة الأزمات:

من خلال استعراض الباحث للأهداف والنتائج العامة للدراسات السابقة سوء التي تم عرضها سلفاً، أو التي لم يتمكن الباحث من عرضها والتي أفادت الباحث في بلورة الإطار النظري لهذه الدراسة وبالتالي صياغة الأسئلة البحثية المتعلقة بها تمثيلاً مع المنهج العلمي للتراكمية والإضافة إلى المعرفة العلمية من حيث ما انتهى إليه الآخرون. كما أن وضع أسلوب متكامل لإدارة الأزمات أو جزء من هذا الأسلوب يجب أن يأخذ في



الاعتبار الآثار المتداخلة لعدد كبير من المتغيرات الخاصة بالمنظمة ، ولذلك فإن تعدد وثرء المداخل والاتجاهات التي تناولتها مثل تلك الدراسات ، وغيرها من الدراسات الأخرى قد أفاده الباحث كثيرا في محاولة وضع الأسس والأسلوب العلمي السليم في الإعداد لهذه الدراسة آخذا في الاعتبار معظم هذه المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة ومن أهمها دراسة (الأعرجي، دقامة، 2000) حيث استهدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد التي تتمتع به هذه المنظمة في التعامل مع الأزمات وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض ، كذلك دراسة كل من (الحملوي، عفيفي، 2000) حيث قامت هذه الدراسة بإبراز عدد من العناصر المكتسبة لمرحلة التعلم ومحاولة وضع سيناريو مقترح للتعلم للمواجهة الفعالة للأزمات . أما ما يتعلق بأهم الدراسات المتعلقة بمجال التعليم الجامعي تحديدا فقد تناولت الباحثة (Barba ، 1997) دراسة عن إدارة الأزمة في التعليم الجامعي الأمريكي حيث حاولت التعرف على أهم استراتيجيات إدارة الأزمات بالتعليم الجامعي الأمريكي وذلك لما لها من منهج تاريخي طويل وخبرة في مجال إدارة الأزمات التعليمية منذ عام 1865، وكذلك دراسة كل من (هنداوي، حافظ، 1994) عن إدارة الأزمة التعليمية " المفهوم والنظرية " حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة الأزمة التعليمية وبرز المشكلات التي تواجهها العملية التعليمية بوجه عام، ومن خلال ما تم استعراضه من هذه الدراسات وغيرها من الدراسات الأخرى والتي لا يتسع المجال لاستعراضها فقد أفادت هذه الدراسات وغيرها من الدراسات الأخرى الباحث في إلقاء الضوء على واقع الأزمات في بيئات مختلفة أجنبية كانت أم عربية بوجه عام ومدى إمكانية الاستفادة منها في إسقاط ذلك على ما يحدث بالبيئة الليبية تحديدا. كذلك توضيح أنواعها وآثارها التي تتصدى لها هذه المنظمات بصفة عامة، كما غلب عليها طابع الرصد والتحليل لظواهر وآثار الأزمات ولم يهتم سوى عدد قليل منها بالتقويم أو تقديم استراتيجيات وقائية لحدوث الأزمات. إضافة إلى أنه بالرغم من تعدد الدراسات سوء في البيئة الأجنبية أو العربية في مجال الأزمات والكوارث والتي ركزت على اتجاهات ومداخل مختلفة ومتعددة إلا أن أغلبها وبالأنحص التي جمعت بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية لم تتناول أي منها المحور الذي تعرضت له هذه الدراسة تحديدا بالبحث والتحليل وهو محور مراحل إدارة الأزمة بمجال التعليم الجامعي بالبيئة الليبية. كما وأنه - على حد علم الباحث - لا توجد أي دراسة حتى الآن تصدت لمحور موضوع هذه الدراسة وهو مراحل إدارة الأزمات، وبالأنحص في البيئة الليبية وتحديدا التعليم الجامعي في ليبيا بالرغم من أهميته القصوى على جميع الأصعدة سواء كانت محلية أو إقليمية أو عالمية.

8- مصطلحات ومفاهيم الدراسة: الأزمة: لغويا: لقد أشار الفيومي (1987، ص 5) إلى الأزمة على أنها "ضيق المجال وعسر الخلاص منه" أما اصطلاحا فقد ذكر كل من (حملوي، رشيد، 2002، ص3) إلى أن

الأزمة هي "خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المنظمة كما أنه يهدد الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها هذه المنظمة".

– الأزمة التعليمية: عرف عبد العزيز (2002، ص 47) الأزمة التعليمية بأنها "مشكلة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة هذه المشكلة غير أن الاستجابة الروتينية للإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة تكون غير كافية فتتحول المشكلة حينئذ إلى أزمة تتطلب تجديدا في المؤسسة التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة".

– إدارة الأزمة: أشار حواش (2002، ص 2) إلى أن إدارة الأزمة هي "أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة لازمة بطريقة مرنة، وبما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الإضرار الممكنة والأفراد"

9 – منهجية الدراسة: من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحديد مفهوم إدارة الأزمات وما يتعلق بها من أسس ومفاهيم، والقائمة على نوعين أساسيين من البيانات الأولية والثانوية، كما قام الباحث بجمع المادة العلمية وتحليلها من خلال الإحصائيات والملاحظات، واستخدام الاستبانة للوصول إلى مؤشرات كمية ووصفية تفيد في تفسير طبيعة العلاقات بين مراحل إدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

الفصل الأول: (الإطار النظري للدراسة)

المبحث الأول / مفاهيم وأساسيات الأزمات:

عالم اليوم هو عالم حضاري ديناميكي تزداد مصالحه وتتعارض وعلى قدر اتساعها وتعارضها تتزايد أزماته والمنظمات بصفة عامة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها فهي ليست بعيدة عن الوقوع في الأزمات التي قد تتولد من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة داخلية كانت أم خارجية فهي إن لم تكن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل الأزمة، وعليها أن تستعد لمواجهةها، ولهذا فإنه من الحكمة عند التعامل مع الأزمات ، ولضمان إدارتها بأسلوب علمي سليم يتوجب تحديد الأسس والمفاهيم العلمية النظرية المرتبطة بها، وبناء على ذلك فإن الباحث سوف يستعرض هذا الجزء من الجانب النظري ليبين من خلاله ما تناوله المفكرون والباحث من آراء وأفكار حول هذه الأسس و المفاهيم حيث توافقت وتباينت آرائهم لتفرز في مجملها الأساس العلمي السليم لها، وان الهدف من طرح الجانب النظري المتعلق بأسس ومفاهيم الأزمات وكيفية إدارتها هو تأصيلها وتحقيق الدور التكاملي بين الجانب النظري والجانب التطبيقي لهذه الدراسة، ولهذا فإن هذا المبحث يهدف إلى استعراض أهم هذه الأسس والمفاهيم وفق التالي:



أولا / تعريف مصطلح الأزمة:

سيقوم الباحث بعرض لنماذج مختصرة لعدد من التعريفات المتعلقة بمصطلح الأزمة حيث يتنوع ترجمة مصطلح الأزمة بتنوع اللغات فمصطلح أزمة في معجم اللغة العربية (1995، ص 71) هي " الضيق والشدة والقحط وجمعها أوزم، ويقال أزم أزم أي أمسك عن المطعم والمأكّل، وأزم الزمان أي أشد بالقحط، والأزمة اسم منه " كما أشار حمدي (2005، ص 84) إلى أن المصطلح يأتي من "مأزم وهو الطريق الضيق بين جبلين كما يعبر عن الشدة فيقال سنة أزمة بالفتح أي شديدة وأزم أي السنة المجدبة وأزم أي ألم ". وذكر حواش (2002، ص، ص 14 – 15) أن مصطلح أزمة في اللغة اللاتينية يعني "بحران أي التغير المفاجئ من الأفضل إلى الأسوأ عند المرض الحاد أي الانتقال من بحر إلى بحر آخر. بينما في اللغة اليونانية القديمة استخدم مصطلح أزمة في المجال الطبي للدلالة على حدوث تغير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان قد يؤدي إلى الشفاء أو قد يؤدي إلى الوفاة ". وفي اللغة الإنجليزية بقاموس "ويبتسر " Crisis الأزمة تعني "حالة خطيرة وحاسمة تشكل نقطة تحول وتستلزم تدخل سريع وتؤدي إلى إحداث تغيير مادي ينجم عنه موقف جديد أو آثار سلبية". وفي اللغة الفرنسية بقاموس "بتيت روبرت" Crise تعني " حالة مرضية تتميز عادة بالتغير المفاجئ والحاسم، إما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ أما في اللغة الصينية فإن المصطلح يتكون من كلمتين (' Wi- ji) إحداهما للتعبير على الخطر والأخر للتعبير عن الفرصة التي يمكن استثمارها هذا وقد تعددت المفاهيم العلمية بشأن الأزمة من وجهة نظر العلوم الإنسانية المختلفة وفقا لتخصصها (اقتصادية، السياسية، والأمنية، العسكرية.....) ولكنه في الآونة الأخيرة بذل اغلب المفكرين والباحثين جهود مضمينة في محاولة منهم لإيجاد تعريف واضح ومحدد ومناسب للأزمة الأمر الذي نتج عنه إفراز العديد من التعريفات والتي يمكن تصنيفها وصياغتها بشكل موجز وفق الجوانب التالية:

[1] **الفئة الأولى:** أشار الطيب (1990، ص 53) إلى أنه تم التركيز على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية حيث عرفت بأنها "حلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام".

[2] **الفئة الثانية:** ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة حيث عرفها مصطفى (1996، ص 195) بأنها "نتاج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادي ومباغت ويزترتب على هذا الخطر أحداثا متلاحقة ومتشابكة تتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محدودة للغاية ولأن الخطر يأتي مفاجئاً فإنه يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهةها".

[3] الفئة الثالثة: ركزت على الجانب الإيجابي والسلبي لأزمة، حيث أشار شريف (1995، ص 45) إلى الأزمة بأنها " نقطة تحول في أي طارئ، وفاعلية إدارة الأزمات تسمح للمنظمة بان تعظم من الفرص، وتقلل من المخاطر التي تواجهها "

وبناء على ذلك وبعد عرض جملة من التعريفات المتعلقة بمفهوم مصطلح الأزمة يرى الباحث أن التعريف الثلاثي للمفكر Hirman (1968) من مدارس صنع القرار والمعروف باسم مثلث الأزمة ، واستنادا إلى هذا التعريف فإنه يتم التعامل مع الأحداث حال وقوعها إذ يعتبر أن الأزمة " تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي : (عنصر التهديد والخطر، عنصر ضيق الوقت، عنصر المفاجأة) على أن يكون ذلك في إطار من ندرة وغموض المعلومات "، وبناء على ذلك يعتبر هذا التعريف هو الأمثل لبناء منهج علمي في مجال إدارة الأزمات وذلك لعدة أسباب لعل أهمها بساطة ودقة ووضوح التعريف كذلك اشتماله على مقومات وخصائص أساسية للأزمة يجعل من السهل تمييز الأزمة عن أي أحداث أو تعريف آخر كذلك إمكانية تطبيق مفهوم التعريف الثلاثي للأزمة على كافة أنواع وأصناف الأزمات في مختلف العلوم والمجالات مما يعد من أكثر التعاريف شيوعا.

باستعراض الباحث لعينة من هذه التعريفات المختلفة يتبين أن هذا المصطلح به من التداخل والتشابك ما علق بالمفاهيم الأخرى وذلك نظرا لتعدد وتنوع المهتمين بفروع العلوم المختلفة مع عدم اتفاهم على حدود وإطار محدد للأزمة أي عدم اتفاهم على تعريف واحد واضح ومحدد ومقبول، إذ قد يكون مرد ذلك إلى الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه، كذلك اختلاف الدارسين في التعامل مع ظاهرة الأزمات وتناولهم لأنواع متعددة من الأزمات بالإضافة إلى أن بعضهم نظر للأزمة كظاهرة واحدة أو انه قد ركز على أزمة واحدة بعينها. كذلك تداخل مصطلح الأزمة مع بعض المصطلحات الأخرى وتداول استخدامها كمرادف لمصطلح الأزمة مثل مصطلح الكارثة والمشكلة... وغيرها من المصطلحات الأخرى. وبالنظر إلى الجامعة محل الدراسة يرى الباحث أن هناك قصور علمي لمفهوم معنى الأزمة بمعظم أفرادها إذ ومن خلال تواصل الباحث المتعدد مع هؤلاء تبين أن مفهوم الأزمات لدى الكثير منهم ينصرف إلى مفهوم الأزمات البيئية الطبيعية كالسيول والبراكين والزلازل... أما الأنواع الأخرى من الأزمات كالتى تنشئ من خلال النشاط البشري فهي لا تمثل جزءا كافيا من اهتماماتهم. كما أنه لا توجد لدى هؤلاء المسؤولين مفاهيم محددة وواضحة عن طبيعة الأزمات المحتملة والإدارة الفعلية لها، وأن عدم تفعيل الخطط لمواجهة الأزمات بالجامعة يرجع أساساً إلى عدم إدراكها للمفهوم الحقيقي لمعنى الأزمة.



أما ما يتعلق بمفهوم الأزمة التعليمية تحديدا فقد عرفها أحمد (2002، ص 63) على أنها "هي نتيجة نهائية لتراكم عدد من التأثيرات البيئية المحيطة بالنظام التعليمي أو أنها حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تحديدا صريحا وواضحا لبقائه".

ثانيا / أسباب الأزمات: أشاره الحبيشي (1998، ص 68 – 73) إلى أن أسباب الأزمات بصفة عامة في المنظمات العامة والجامعات بصفة خاصة متعددة ومتنوعة كما أنها تختلف باختلاف سمات كل منظمة وطبيعة البيئة التي تعمل من خلالها وطبيعة نشاطها إلا أنه يمكن الإشارة إليها بشيء من الإيجاز لهذه الأسباب فيما يلي:

1- الأسباب الشخصية:

- **ضعف السمات القيادية لمتخذ القرار:** القائد هو الشخص المسئول عن قيادة المنظمة التي يتولى قيادتها لذا يتوجب عليه أن يتحلى بالسمات القيادية التي تؤهله لتحمل هذه المسؤولية ومن أهم هذه السمات قوة الشخصية والحسم وبعد النظر والحكمة والاتزان والتروي والتفكير المنظم والرؤية الثاقبة، وفي المقابل فان القيادة الضعيفة والتي تفتقد لمثل هذه الصفات تكون سببا في تعرض المنظمات إلى مواقف وأزمات حادة قد تكون سببا في زوالها أو شل حركتها وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها.

- **سوء الفهم والتقدير:** ويعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات ويأتي كنتيجة مباشرة عن التسرع في اتخاذ قرارات هامة وحاسمة في ظل ندرة وغموض المعلومات. بالإضافة إلى سوء الإدراك وهو مدى القدرة على استيعاب المعلومات والتعرف على أبعادها ومقوماتها المختلفة والتي من خلالها يمكن تقدير الأمور والخروج برؤية مناسبة للتعامل مع الاحتمالات والتطورات والنتائج. كما أن غياب الإدراك أو محدوديته قد يؤدي إلى الإرباك وافتقاد الاتجاه الصحيح للتعامل مع الأحداث.

- **الثقة الزائدة بالنفس:** تعتبر الثقة الزائدة بالنفس أو الإفراط فيها من أكثر الأسباب لحدوث الأزمات في جميع المجالات وذلك كنتيجة طبيعية لعدة عوامل من أهمها الإفراط والمغالاة في الثقة بالنفس وفي القدرات الذاتية لمواجهة الأطراف المضادة وإمكانية التغلب عليها. كذلك الاستخفاف بهذه الأطراف أو التقليل من شأنها وسوء تقدير قدراتهم وإمكانياتهم.

- **الأخطاء البشرية:** أشار الشافعي (2001، ص 46) إلى أن الأخطاء البشرية تعتبر من أهم أسباب الرئيسية لحدوث الأزمات فالأفراد يصنعون الأزمات بأخطائهم وسوء تصرفهم أو عدم إلمامهم بما يقومون به من

أعمال ولعل تعدد القيادات وما صدر عنها من أخطاء جسيمة، والتي أفرزت أسباب مباشرة وغير مباشرة في حدوث الكثير من الأزمات على مختلف الأصعدة.

- تعارض الأهداف: ذكر التريكي (2005، ص 34) أنه قد ينشئ هذا التعارض بين متخذي القرارات الإدارية وصانعيها أو منفذيها أو المتأثرين بها تعارض في الأهداف مما يخلق حالة من الصراع داخل النظام وتكون سببا في خلق العديد من الأزمات وبالتالي فشله في تحقيق أهدافه. بالإضافة إلى كم هائل من الأسباب الشخصية الأخرى من أهمها الإدارة العشوائية والرغبة في الابتزاز، ونشر الإشاعات واستعراض القوة وافتعال الأزمات وحب السيطرة وغيرها من الأسباب الأخرى، أما عن مدى مساهمة هذه الأسباب في حدوث العديد من الأزمات بالجامعة محل الدراسة فقد تبين للباحث من واقع مقابلة بعضا من العاملين بالجامعة أن مجمل الأسباب السابقة كان لها دور في حدوث الكثير من الأزمات بالجامعة محل الدراسة والتي عانت ولا زالت تعاني منها حتى الآن الأمر الذي نتج عنه وضع الجامعة في آخر قائمة تصنيفات الجودة سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي .

2- الأسباب الإدارية:

- فشل بالنواحي التنظيمية بالمنظمة: والمتمثلة في الفشل في تحقيق السياسات الاستراتيجية كضعف الاتصالات أو ضعف التخطيط أو الإدارة العشوائية أو عدم التكيف مع البيئة المحيطة، كذلك فشل سياسات الأفراد مثل غياب التحفيز وعدم وضوح المهام والمسئوليات وسوء التوظيف ، وكذلك الإدارة الارتجالية وهي من أخطر الأسباب حيث ترجع إلى عدة عوامل لعل من أهمها: غياب التخطيط المستقبلي مع بناء هياكل تنظيمية غير مدروسة وغير مرنة ، كذلك عدم إتباع الأسس والقواعد السليمة للإدارة العلمية، والانفراد في اتخاذ القرارات مع غياب التنسيق الفعال داخل وخارج المنظمات واختيار قيادات لا تتمتع بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما أن سيادة الإدارة الارتجالية، والتخبط والازدواجية وغيرها من المظاهر الأخرى للإدارة العشوائية والتي تعتبر من أهم البواعث الرئيسية لحدوث الكثير من الأزمات، كذلك فشل التواصل سواء مع الأطراف الخارجية أو داخل المنظمة نفسها أو داخل الوحدات أو الأقسام بها، ولعل هذا هو السلوك السائد بالجامعة حيث غياب الرقابة وضعف مستوى التكيف مع البيئة المحيطة الداخلية والخارجية مع تدني مستوى الاهتمام بالعنصر البشري، جل هذه الأسباب وغيرها كانت ولا تزال من أهم أسباب حدوث الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

- خلل التركيب التنظيمي: ذكر السواح (2007، ص 76) أن بناء التركيب التنظيمي لأي كيان إداري لابد وان يخضع إلى مجموعة من الأسس والضوابط والمعايير والتي من الضروري أن تتضمن مجموعة من العناصر



من أهمها ضرورة وجود عنصر قيادي له القدرة على القيادة والسيطرة وتنفيذ العملية الإدارية بكفاءة وفاعلية عالية مع وجوب توفر عناصر متخصصة لتنفيذ أهداف الكيان الإداري في إطار تنسيق أفقي وعمودي بين عناصره ، وأضاف أبو النصر (1993، ص ص 264 – 286) إلى ضرورة وجود عناصر إدارية وفنية وأخرى معاونه لتحقيق العملية الإدارية، ولهذا فان أي خلل أو قصور في هذا التركيب التنظيمي من جميع الأوجه سوء من حيث التوازن بين عناصره أو مدى كفاءة قيادته أو الأدوات اللازمة لإدارته حتما فان هذا القصور سوف ينتج عنه الكثير من الأزمات والتي قد تعرقل بدورها هذا التنظيم وتحويل بينه وبين تحقيق أهدافه. هذا ولقد كان لهذا النوع من الأسباب دور في تعرض الجامعة لعدد من الأزمات وذلك نتيجة لوجود مواطن خلل يهيكلها التنظيمي وتعرضه للتغيير بين فترة وأخرى سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي نفسه أو القائمين عليه، مع تعدد القيادات الإدارية وعدم استقرارها إبان الوضع السياسي قبل عام 2011 م أو بعده وما أفرزته هذه الفترة من مسببات كانت ولا زالت مصدر لحدوث الكثير من الأزمات بما لو لم يتخذ بشأنها أي علاج، وأن الباحث يرجع ذلك إلى سيادة ثقافة المركزية لدى بعض القيادات بالجامعة مع عدم توفر عنصر المرونة بالهيكل التنظيمي لهذه الجامعة، وكذلك عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم الاستقرار الإداري، مع غياب الأمن الوظيفي بصفة خاصة والأمن بصفة عامة.

3-أسباب صراع وتنافس:

- **تعارض المصالح:** يعد تعارض المصالح من أهم أسباب نشوب الأزمات بين الأطراف المتعارضة حيث يعمل كل طرف على تحقيق مصالحه وأهدافه بشتى الطرق والوسائل دون مراعاة لمصالح وأهداف الطرف الأخر مما يؤدي إلى صراعات ومواجهات وبالتالي إلى أزمات قد يتسع نطاقها إلى أطراف أخرى. كما يعتبر تعارض المصالح من أهم أسباب اشتعال الأزمات وعادة ما تكون بين جماعات المصالح أو الكيانات أو المنظمات غير الحكومية داخل الدولة الواحدة أو داخل الكيان الإداري الواحد أو بين مجموعة من الدول مما يؤدي إلى التصادم والتصارع فيما بينها حيث تسعى كل منها إلى أحداث وافتعال الأزمات بقصد لحق الأضرار بالأخرى، والجامعة كغيرها من المنظمات العاملة وخصوصا في البيئة الليبية حيث ينشأ الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي نتيجة تعارض المصالح بينهما وقد تبين ذلك من واقع ملاحظات الباحث عند الإعداد لهذه الدراسة حيث تأثرت الجامعة بما يحدث حولها من تجاذبات سياسية كانت لها جملة من الآثار السلبية لا زالت تعاني منها وإلى يومنا هذا .

- **تعارض الأطراف:** أشار حواش (2002، ص 11) إلى أن التعارض يحدث في حالة اختلاف وجهات النظر بين صانعي ومتخذي ومنفذي القرارات بالإضافة إلى المستفيدين منها وهنا قد تنفجر الأزمات نتيجة وجود هذا التعارض بين هذه الأطراف سواء بين المستويات الإدارية المتعددة أو داخل الكيان الإداري الواحد أو بين

المنظمات في الدولة الواحدة أو بين مجموعة من الدول، كما يعتبر التنافس بين الأطراف هو أحد أشكال تعارض المصالح المسببة للأزمات.

أما ما يتعلق بأهم أسباب الأزمات في التعليم الجامعي بوجه عام فإن الباحث يرى أنها تتمثل في مجمل الأسباب التي تم استعراضها فيما سبق مع الإشارة إلى ما ذكره السيد (1998، ص 521) بأن هناك عوامل فشل تتعلق بالبيئة الداخلية، والمتمثلة في عدم مواكبة التطور التكنولوجي، وفشل إنساني والمتمثل في تدني مستوى التحصيل العلمي وغيرها من الأسباب المتعلقة بقصور في جانب الموارد البشرية، كذلك هناك فشل في الهياكل التنظيمية والتي عجزت عن اتخاذ أي إجراءات وقائية من الأزمات، والتي قد تؤدي بدورها إلى جعل المنظمة عرضة للأزمات، بالإضافة إلى مجمل هذه المؤثرات بصفة عامة هناك عوامل فشل تتعلق بالبيئة الخارجية والمتمثلة في سوء نظم الاتصالات، وغيرها من أسس البنية التحتية مثل الكهرباء والمياه وسبل المواصلات وكذلك عدم كفاية النظم والقوانين والتشريعات اللازمة، مع إشكالية تأثير تدخل الأطراف الخارجية في سياسات واستراتيجيات المنظمة التعليمية، وغيرها من المؤثرات الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية سوء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو أمنية .

ثالثا / أساليب التعامل مع الأزمات:

أشار السيد (1998، ص 159 - 176) إلى أن أساليب التعامل مع الأزمات متعددة ومتنوعة وذلك وفقا لظروف تلك الأزمات، إلا أن الباحث يرى إمكانية حصرها في نوعين هما طرق تقليدية وأخرى غير تقليدية أما ما يتعلق بالطرق التقليدية فإنها تتمثل في إنكار الأزمة ويطلق عليها عملية التعتيم الإعلامي، أو كبتها أي محاولة تأجيل ظهورها أو بحسبها بأن يقلل من شأنها كما يمكن تنفيس الأزمة وذلك بفتح ثغرات في كيانها أو جدارها وقد يتم اللجوء أحيانا إلى الهروب من الأزمة وعدم مواجهتها. أما ما يتعلق بالطرق غير التقليدية فيمكن حصرها في إتباع طريقة فريق العمل وهي من أكثر الطرق شيوعا في العصر الحديث، أي تكوين فريق من خبراء وفنيين وقياديين وغيرهم من ذوي الاختصاص لمواجهة الأزمات تحت شعار العمل الجماعي المنظم عند مواجهة الأزمة. وهذا ما يسعى الباحث إلى التركيز عليه في هذه الدراسة وهو ضرورة إنشاء مركز للتخطيط واتخاذ القرار بهذه الجامعة يناط به مسؤولية إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها الجامعة بين الحين والآخر، و بالتالي محاولة التخفيف من شدة آثارها، و يتم ذلك من خلال تكوين فريق لإدارة الأزمة يترأس هذا المركز ويشرف على كامل نشاطاته في مجال إدارة الأزمات، كما يمكن اللجوء إلى طريقة الاحتياطي التعبوي، للتعامل مع الأزمات بتحسس مناطق الضعف بالمنظمة ومعالجتها وكذلك مناطق القوة لدعمها واستثمارها عند مواجهة الأزمات، كذلك طريقة المشاركة الفعالة، وذلك بمشاركة جميع الأفراد العاملين بالجامعة دون استثناء في تحديد سبل مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب المكاشفة والمصارحة بين أفرادها حتى يتم رسم دور كل فرد وقت



حدوث الأزمة، كذلك طريقة تفتيت الأزمة وهي طريقة فعالة في الأزمات الحادة وتعتمد على المعرفة التفصيلية لكل جزئيات الأزمة حتى يتم تفتيتها وإهدار قوتها والتخفيف من ضغط قوتها مما يسهل بالتالي مواجهتها والسيطرة عليها. كما يمكن اللجوء إلى طريقة الوفرة الوهمية: وتعد أحد الأساليب النفسية والتي يلجأ إليها متخذي القرار عند التعامل مع الأزمات وخاصة السريعة منها والعنيفة والمتلاحقة بحيث يلجأ متخذي القرار إلى خلق انطباع عام لدى المعنيين بان الأزمة تحت السيطرة ولا مجال للقلق من وجودها.

رابعا / طرق الوقاية من الأزمات:

تتعدد وسائل الوقاية من الأزمات بتعدد نوع ونشاط المنظمات غير أن عبد القادر (2010) أشار إلى أنه يمكن إجمالها بصفة عامة في:

- 1- انتهاج سياسة الوقاية ونبذ سياسة رد الفعل (العلاج). أي العمل على أن تكون المنظمة من بين المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات والخروج من خانة المنظمات المستهدفة والتي تنتظر حدوث الأزمة ثم تقوم بحشد إمكانياتها لمواجهتها والتصدي لها.
- 2- تكوين فريق خاص لإدارة الأزمات يتمتع بكفاءة وفاعلية عالية في جميع المهارات مع التدريب والتأهيل المستمر حتى يمكن الاعتماد عليه قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.
- 3- تفعيل قنوات الاتصال في الاتجاهين العمودي والأفقي داخل وخارج المنظمة.
- 4- العمل على جمع البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديثها بشكل دوري بما يمكنها من الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن عند الحاجة إليها.
- 5- تفعيل جميع النظم الموجودة داخل المنظمة بما يحقق الوقاية من حدوث أي أزمة قد تأتي بصورة مفاجئة كذلك التصدي لها لتخفيف من آثارها المدمرة والاستفادة من جوانبها الإيجابية.
- 6- التنسيق الفعال مع شبكة الأطراف المعنية والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المنظمة سواء من خلال البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة بما يحقق التكامل الفعال فيما بينها.
- 7- وضع استراتيجية فعالة على المدى القصير أو الطويل تتميز بالمرونة والاستجابة السريعة لما قد يحدث مستقبلا من أزمات.
- 8- المحافظة على جميع الإمكانيات البشرية والمادية والمالية الخاصة بالمنظمة لتسخيرها في حفظ ووقاية المنظمة من أي أزمات مدمرة قد تحدث مستقبلا.

9- التركيز على الآراء والمعتقدات والأفكار النبيلة بما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية واعية يكون لها دور إيجابي في التصدي للأزمات حال حدوثها ويضمن بالتالي الارتقاء بالمنظمة إلى مستوى يمكنها من النمو والتطور وبما يحقق لها أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وبالنظر إلى ما تتبعه هذه الجامعة من طرق ووسائل لتجنب الأزمات التي تواجهها بين الحين والآخر يرى الباحث أن الجامعة تفتقد لمجمل هذه الطرق مما نتج عن ذلك إمكانية تصنيفها بأنها منظمة مستهدفة وليس مستعدة لمواجهة الأزمات وذلك نظرا لنهجها سلوك العلاج وليس الوقاية.

الفصل الأول:

المبحث الثاني/ المفاهيم والأسس النظرية للإدارة للآزمات:

أولا / تعريف مصطلح إدارة الآزمات:

ما يتعلق بمفهوم مصطلح إدارة الآزمات فقد تعددت مفاهيمها بتعدد الكتّاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الآزمات، وإن كانت توجد بينها سمات مشتركة، ولتحديد تعريف محدد لإدارة الآزمات نجد أن هناك العديد من التعريفات لعملية إدارة الآزمات وذلك وفق لطبيعتها وطبيعة المناخ المؤثر فيها والتي على الرغم من تعددها وكثرتها إلا أنها في النهاية تؤدي إلى مفهوم واحد يتمحور حول منهجية وأسلوب التعامل مع كافة جوانب مراحل الأزمة أي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من مجمل الإيجابيات وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ووفق رؤيته الشخصية ولكنه متفق في معناه العام، ومن بين أهم تلك التعريفات تعريف Chase (1999) بأنها "الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة"، وعرفها عثمان (2004، ص 122 - 124) بأنها " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالآزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للآزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الآزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين بها، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة". كما أورد عليوة (2004، ص 89) تعريفا لإدارة الآزمات بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، وعلى مدى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد العاملين بها ضد الأخطار المختلفة وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو التخفيف من آثارها السلبية على المنظمة في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل".



ثانيا / أهم الصعوبات والتحديات التي تواجهها إدارة الأزمات:

- 1- وجود تعارض بين خصائص وطبيعة وسمات الأزمة وبين الأهداف التي يسعى المجتمع أو المنظمة إلى تحقيقها في مواجهة الأزمات فعند التعامل مع الأزمة يتطلب الأمر اتخاذ كافة التدابير اللازمة للتفاعل الإيجابي مع الأحداث الفجائية المبهمة، كما يتطلب التخطيط المتقن مع تحقيق نظام متكامل فعال للاكتشاف البدائل الممكنة لحصار الأزمة والتخفيف من حدة نتائجها التدميرية مع مراعاة أن المناخ المصاحب للأزمة غالبا ما يكون متوترا مع ضغوط نفسية عالية يصاحبه نقص شديد في المعلومات.
- 2- ذكرعلوية (2004، ص، ص 176 - 178) بأنه يمكن الميل أحيانا إلى تبني الافتراض التفاؤلي بأن الأزمة قد لا تحدث في المدى القريب كما أن واضعي السياسات عادة ما ينظرون إلى الأزمات على أنها ظاهرة افتراضية لا يدركون على وجه التحديد توقيت حدوثها أو معالمها أو حجمها أو موقعها أو حدثها، ولهذا غالبا ما يحدث من واضعي السياسات المتصلة بالأزمات أنهم لا يعيرون أية أهمية أو عناية بها أو حتى إهمالها أحيانا.
- 3- أشار الطيب (1992، ص ص 20 - 32) إلى ضعف الوعي العام بأساسيات الوقاية وكيفية التعامل مع الأزمات والحيلة بها وقصور السياسات العامة في تنمية ذلك الوعي، كما أن تقليص الآثار التدميرية للأزمة يمكن التحكم بها أو تقليص حدتها الأدنى إذا ما تمتع أفراد المجتمع بدرجة عالية من الوعي بأساسيات الوقاية من الأزمات والحيلة لها، كذلك وجود اختلاف بين النسق التنظيمي للدولة أو المنظمة مع النسق التنظيمي المفترض توافره واللازم للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها حيث يتطلب الأمر الدمج والتكامل في الجهود بين إدارات وقطاعات ومستويات أفقية وراسية في آن واحد.

ثالثا / عوامل نجاح إدارة الأزمات:

يمكن القول بأن هناك صعوبة في تحديد معايير نجاح أي من المنظمات في إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها بين الحين والآخر إذ قد تثار عدة تساؤلات حول مدى ثبات أو صدق هذه المعايير. فهل يمكن اعتبار أن عملية الخروج من الأزمة بأقل الخسائر معيار جيد لنجاح المنظمة في إدارة أزماتها أو حتى منع الأزمة قبل وقوعها؟ أم هل ينصب النجاح في إنهاء حالة التهديد التي كانت تتعرض له المنظمة وتهدد مستقبلها أو ينصب معيار النجاح على مدى تأثير الأزمة على سمعة المنظمة في بيئتها التي تعمل بها؟ أم أن معيار النجاح يتمثل في تعلم المنظمة من تجارب سابقة في إدارة الأزمات وذلك بتطويرها لمجموعة من الأساليب المستقبلية في إدارة الأزمات؟ أو أن يحدد النجاح بوضع معايير محددة عند توافرها يمكن أن نجزم بان المنظمة قد تمكنت من النجاح في إدارة أزماتها؟ لهذا يرى الباحث أن كل هذه المعايير مجتمعة وغيرها من المعايير الرئيسية الأخرى

تعتبر مكملة لبعضها البعض ولا يمكن الحكم على مدى نجاح أي منظمة في إدارة أزمته بشكل فعال إلا من خلال التقييم والفحص الدقيق لكل تلك العوامل مجتمعة. ولهذا يستعرض الباحث بشيء من الإيجاز لأهم العوامل التي أشار إليها حجازي (1995، ص54) والتي قد تساعد المنظمات على إدارة أزماتها بنجاح والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- إدراك أهمية الوقت فهو يعد أحد أهم المتغيرات الأساسية الحاكمة في إدارة الأزمات إذ انه يعد العنصر الوحيد التي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك وتفعيل دور فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة للاحتواء الأضرار أو الحد منها ومن ثم استعادة نشاط المنظمة.
- أشار عليوة (1997، ص 27) إلى ضرورة إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة خاصة بكافة نشاطات المنظمة، كما يجب أن تحتوي على كافة الأزمات والمخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة في أي وقت وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من أزمة أو خطر محتمل.
- ضرورة توفر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والفاعلية والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى صانعي القرارات.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات وذلك من خلال تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد وغيرها من مظاهر الاستعدادات الدائمة لمواجهة أي أزمة محتملة الحدوث.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين الأعضاء بالمخاطر التي يمكن أن تفرزها الأزمة.
- ضرورة توفر نظام اتصالات يتسم بالكفاءة والفاعلية حيث تلعب الاتصالات دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- أكد الشعلان (1999، ص ص 76 - 82) على ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط وبرنامج إدارة الأزمات، واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية التي يمكن مواجهتها وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت ظل ضغط وإجهاد نفسي كبيرين مشابهة لظروف الأزمة.

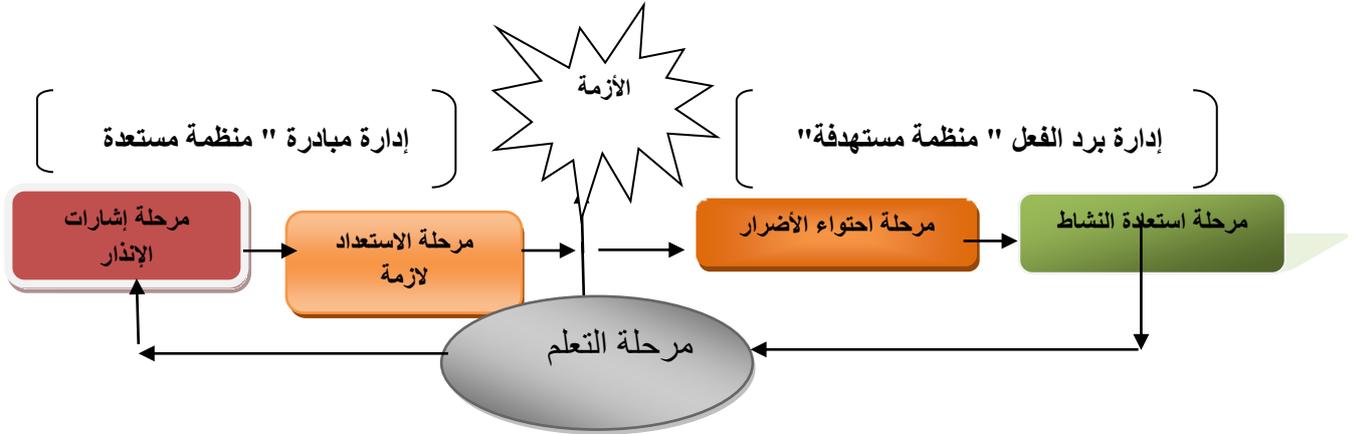


وبالنظر إلى أهم المعايير وعوامل النجاح في مواجهة الأزمات بالجامعة محل الدراسة نجد أن حالها حال بقية الجامعات الأخرى العاملة بالساحة الليبية، فهي لا تمتلك من عوامل النجاح ما يمكنها من مواجهة ابسط الأزمات على الرغم ما تتمتع به من إمكانيات مادية وبشرية تؤهلها إلى مركز الريادة في هذا المجال، غير أن هناك قصور وخللا في اغلب النظم العاملة بها مما اثر سلبا على تدني مستوى أدائها وبالتالي تدني مستوى فاعلية إدارة ومواجهة الأزمات بها، وهذا ما حدا بالباحث إلى الخوض في هذا الموضوع للخروج بنتائج قد تساعد وتسهم في الرفع من مستوى فاعلية إدارة ومواجهة الأزمات بهذه المؤسسة والتمكن بذلك من مواجهة ما يعترضها من أزمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وحتى تكمل الجهود المبذولة لإدارة الأزمات بهذه الجامعة بالنجاح يوصي الباحث بإنشاء مركز فعال للتخطيط و اتخاذ القرار يضم وحدات لتنظيم المعلومات والاستشارات والإعلام وأدوات النقل والحركة ووسائل التأثير والامتصاص والصدام، كما يمكن مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الجامعة بمجموعة من الاحتياجات الإدارية المتمثلة في تبسيط الإجراءات، والمنهجية العلمية السليمة، وتفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال، والحضور الدائم في المحافل الدولية لإكساب الخبرة في مواجهة الأزمات، مع عدم التقاعس وضرورة توفر عاملين مهمين هما الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، ومدى توفر الإمكانيات والموارد المتاحة.

رابعا / مراحل الأزمات:

■ نموذج (Mitroff) لإدارة الأزمات بفاعلية: بناءً على هذا النموذج وهو بمثابة مقياس يمكن من خلاله النظر إلى مدى فعالية إدارة الأزمات باعتبارها تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية تتمثل في (أنواع الأزمات، مراحل الأزمات، نظم الأزمات، أطراف الأزمات) أي أن فاعلية إدارة الأزمات تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحقيق الفاعلية لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة .

هذا وقد اعتمد الباحث على أحد محاور هذا المقياس في هذه الدراسة ألا وهو محور (مراحل إدارة الأزمة) لتحقق من واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات بالجامعات الليبية من عدمه إذ إن لكل مرحلة ظروفها وإجراءاتها الخاصة بها، كما أن اغلب الباحثين أمثال (Smith & Steven & Fink & Mitroff) والباحثون النفسيون... وغيرهم) لديهم شبه اتفاق على التسلسل التي تمر به الأزمة غير أن هناك عدم اتفاق حول عدد هذه المراحل التي تمر بها الأزمة، و يقدم لنا (Mitroff) مراحل إدارة الأزمة بصفة عامة حيث يرى أن الأزمة تمر بخمسة مراحل أساسية كما هي موضحة بالشكل التالي:



شكل رقم (1)

مراحل إدارة الأزمات (الإدارة الفعالة للآزمات) من إعداد الباحث

من الشكل السابق يلاحظ أن مراحل الأزمة تأتي بشكل مراحل بحيث أن كل مرحلة تتأثر بالمرحلة التي سبقتها وتؤثر في المرحلة التالية لها وبالتالي فإن كل الجهود المبذولة في كل مرحلة من هذه المراحل تحدد في النهاية درجة فاعلية إدارة الأزمة ككل ، وإذ امعنا النظر في الشكل السابق يتضح لنا أن أولى مراحل الأزمة هي مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والتي تحذر من قرب وقوع ازمه وتكمن الصعوبة هنا في حساسية هذه المرحلة حيث تكون المنظمة هنا عرضة للعديد من الإنذارات وبالتالي يتوجب تتبع هذه الإنذارات ، وتحليلها للتعرف على جدية خطورها والآثار السلبية التي تحملها بين طياتها ، تلي ذلك المرحلة الثانية وهي مرحلة الاستعداد للأزمة حيث تحشد المنظمة كل إمكانياتها وتبذل قصارى جهدها لتفادي وقوع الأزمة أو التخفيف من أضرارها على اقل تقدير، وهنا تبرز المنظمات المستهدفة من المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات ، ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الثالثة وهي مرحلة محاولة احتواء الأضرار أي محاولة منع تطور الآثار السلبية للأزمة ، وتعد هذه المرحلة هي التي تركز عليها اغلب المنظمات وخاصة المنظمات التي توصف بأنها مستهدفة للآزمات وليس مستعدة لها، ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الرابعة وهي مرحلة محاولة المنظمة لاستعادة وضعها الطبيعي كما كان قبل الأزمة وذلك بعد تمكنها من التغلب على الأزمة وعلاج ما أفرزته الأزمة من سلبيات ويتم ذلك من خلال تطبيق برامج قصيرة وطويلة الأجل لاستعادة النشاط مرة أخرى وتتضمن وضع بدائل للاستمرار النشاط . ثم المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التعلم وهي مرحلة اخذ الدروس المستفادة والعبر من التجربة التي مرت بها المنظمة أو من تجارب منظمات أخرى.



الفصل الثاني: (الجانب التطبيقي)

المبحث الأول / تحليل أسلوب التعامل مع مراحل إدارة الأزمات:

أولاً / مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة هم العاملون بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن (قيادات، وأعضاء هيئة تدريس)، والمقدر بحوالي ألف عنصر حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية منهم بعدد (130) مفردة من أفراد عينة الدراسة استرد منها (125) استبانة، أي بفاقد (5) استبيانات، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (5) استبيانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (120) استبانة أي ما نسبته (90%)، وقد كانت العينة المستهدفة في الاستبانة هم بعضاً من قيادات الجامعة وعدد من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، وفيما يلي تحليل لما تضمنته كل مرحلة من هذه المراحل:

ثانياً / تحليل أسلوب التعامل مع مراحل إدارة الأزمات:

* المرحلة الأولى / اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: الأزمات قبل حدوثها ترسل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية ومتكررة وبصورة دائمة لذا يتوجب على مديرو الأزمات التنبيه لتلك التحذيرات إذ غالباً ما تحدث الأزمات نتيجة للإهمال الكثير من مدراء الأزمات لإشارات التحذيرية، لهذا فإن مستوى وعي الإدارة يعتبر من الأساسيات المهمة التي توضح كيفية تعاملها مع الأزمات بمختلف أنواعها وكيفية التعامل مع الإشارات التحذيرية لها، ومن أمثلة الإنذار المبكر والتي من الممكن أن تتعرض لها المنظمات بصفة عامة والجامعة قيد الدراسة بصفة خاصة ما يطلق عليه إشارات الإنذار الخارجية والمتمثلة في التغيرات السياسية، الاقتصادية، التشريعية، الاجتماعية، والأمنية والثقافية، الإدارية... وغيرها، ومنها ما يطلق عليه إشارات الإنذار الداخلية مثل المؤشرات المالية أو التسويقية أو الإدارية، ونظراً لمدى أهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعليته، وتقييم أدائه بشكل جيد، ولمعرفة كيفية اكتشاف إشارات الإنذار فإن هناك مدخل عقلائي والذي يستند على المعلومات والمعطيات والتحليل والاستقراء للوصول إلى تشخيص منطقي ومستند على البراهين والأدلة الملموسة، كما يوجد مدخل شعوري والذي يستند إلى الشعور أو الحدس مع استخدام وتوظيف الطاقات النفسية للوصول إلى توقعات أو تنبؤات محددة، كما تتضمن هذه المرحلة استشعار إشارات الإنذار المبكر قبل أن تقع الأزمة والتي تشير باحتمال وقوعها، وتكمن الصعوبة هنا في وجود العديد من الإشارات التي تتلقاها الجامعة بشكل مستمر منها ما يشكل إشارات حقيقية ومنها ما يندرج تحت ضوضاء العمل مثلاً، وتستطيع المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات اختبار وفحص عملياتها وهيكل إدارتها على نحو منتظم للتعرف على إشارات الإنذار

المتعلقة بالأزمات المحتملة وهذه الإشارات قد تلتقطها أجهزة القياس وأنظمة التحكم والمراقبة وقد تكون أثناء أعمال الفحص والمتابعة. وقد أشار عامر (1996، ص 49) إلى أن الصعوبة تكمن في التقاط إشارات الإنذار المتعلقة بالأزمات التنظيمية والبشرية وكافة الإشارات المتعلقة بالعنصر البشري على اعتبار أنها غير ملموسة، هذا ويبين الجدول التالي نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة اكتشاف إرشادات الإنذار المبكر:

جدول رقم (1) نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط والمتوسط الحسابي لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة اكتشاف إرشادات الإنذار المبكر:

| تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات | | | | | | | | البيان | المرحلة | ت |
|---|--------|--------|-------|--------------|-------|----------|-------|---|-------------------------------|---|
| المتوسط الحسابي | الوسيط | موافق | | موافق لحد ما | | لا أوافق | | | | |
| | | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | | | |
| 2.00 | 2.00 | 16.7 | 5 | 66.7 | 20 | 16.7 | 5 | يتم مسح البيئة الداخلية والخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث أزمة . | اكتشاف إرشادات الإنذار المبكر | 1 |
| 2.00 | 2.00 | 33.3 | 10 | 33.3 | 10 | 33.3 | 10 | يوجد لدينا تقدير واعتراف للأفراد الذين يستخدمون وسائل اكتشاف إشارات الإنذار | | 2 |
| 2.17 | 2.00 | 33.3 | 10 | 50.0 | 15 | 16.7 | 5 | يوجد بالجامعة مركز خاص من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات . | | 3 |
| 1.97 | 1.65 | 33.3 | 10 | 30.0 | 9 | 36.7 | 11 | هناك اهتمام من طرف قيادات الجامعة بتحليل وتصنيف وتبويب عن علامات احتمال حدوث أزمات . | | 4 |
| 2.04 | 2.00 | 0.0 | 0 | 75.0 | 3 | 25.0 | 1 | الدرجة الكلية | | |



تحليل البيانات: من الجدول رقم (1) السابق نلاحظ أن الفقرات المستخدمة في الإجابة على المرحلة الأولى كانت النتائج تشير إلى الآتي:

* عامل التحفيز قد ينذر توفره بالجامعة بشقيه المادي والمعنوي لذا فان من يقوم باستخدام وسائل اكتشاف إشارات الإنذار قد لا يجد التقدير أو الاهتمام المطلوب من قبل رؤسائه أو حتى من زملائه في العمل وربما يكون ذلك لعدم درايتهم بأن التحفيز ضروري لزيادة الدافعية لدى الأفراد لتأدية هذا العمل الجوهري الذي يشكل التهاون فيه تضييعا لفرصة ثمينة تخسر معها الجامعة إمكانية منع الأزمة وإخمادها في مراحلها المبكرة، ويكون التقدير والاعتراف لمن يتولون هذه المهمة بتميزهم ماديا ومعنويا حتى نضمن هذا المصدر المبكر للمعلومات ونضمن له الفاعلية ، وأن الإجابة تدل على عدم توفر قدر من الاحترام والتقدير والاهتمام للأفراد الذين يستخدمون وسائل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وفق المستوى المطلوب.

* حصلت هذه الفقرة على أعلى نسبة بعبارة غير موافق على أن هناك اهتمام من طرف القيادات المسؤولة بالجامعة على جمع وتحليل وتصنيف إيه علامات قد تشير أو تنبئ باحتمال حدوث أزمة قد تواجهها الجامعة، وهذا قد يجاري الحقيقة إذ ومن خلال ملاحظات الباحث يرى أن أغلب قيادات الجامعة قد لا تهتم بأي معلومات أو مؤشرات تنذر باحتمال حدوث أزمة قريبة قد تواجهها الجامعة وأن الإجابة تدل على ضعف الدور الذي يمكن أن تقوم به هذه القيادات حتى وان وجد فهو بشكل محدود.

* وسائل اكتشاف إشارات الإنذار قد تكون مادية تقنية أو تكون بشرية فمن الممكن أن تتوفر لدى الجامعة هذه الوسائل غير أنها قد لا تكون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة إذ أن إدارة الأزمات في مراحلها المبكرة تتطلب وجود أنظمة فعالة لاكتشاف إشارات الإنذار من الأزمات وقد تكون وسائل اكتشاف إشارات الإنذار أنظمة فنية كمؤشرات القياس أو أنظمة الحماية أو وسائل الفحص والمراقبة أو بشرية كالملاحظة والمراقبة، وقد يكون من السهل التقاط إشارات الإنذار للأزمات الفنية عن طريق الأنظمة الحديثة ولكن اغلب المنظمات قد تجد صعوبة في التقاط إشارات الإنذار للأزمات غير الفنية كالأزمات التنظيمية والبشرية ، وان هذه الجامعة ليست استثناء من ذلك ، وان الإجابة تدل على عدم توفر وسائل الإنذار المبكر بما يتوافق ومتطلبات المواقف المختلفة.

* المسح البيئي يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية وقد تتوفر جل هذه الإمكانيات بالجامعة غير أن عملية تفعيلها قد لا يكون وفق المستوى المطلوب، وذلك لعدة أسباب من أهمها تعدد الأطراف الداخلية والخارجية وتشابك وتعقد المؤثرات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة للبيئتين.

من واقع هذا التحليل لطبيعة المراحل يلاحظ أن إجابة العينة كانت منحصرة بشكل كبير في (موافق لحد ما على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر " بنسبة (75.0%) وبالنظر إلى نسبة الموافقة فإن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة للمراحل المختلفة بنسبة جيدة غير أن واقع الأمر قد لا يتوافق وهذه النسبة وهذا يبرهن على أن الجامعة لديها الإمكانيات اللازمة لإنشاء نظام معلومات فعال لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر لمواجهة الأزمات ولكنها غير مفعلة ولهذا فإن الأمر بحاجة إلى متطلبات أخرى لعل من أهمها تدريب العنصر البشري على كيفية التعامل مع هذا النظام.

■ **المرحلة الثانية / مرحلة الاستعداد والوقاية:** في هذه المرحلة يتوجب أن يتوافر للمنظمة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمات، ومن المعروف انه لا توجد وسائل أو طرق لمنع حدوث الأزمات غير أن النظام الوقائي يمكن من منع امتداد أو انتشار الآثار التدميرية للأزمة عند حدوثها لباقي أجزاء المنظمة فإذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة يمكنها على اقل تقدير من أن تستعد لمواجهةها عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة للمواجهة والتقليل من الأخطار المصاحب لها.

ويبين الجدول التالي نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة الاستعداد والوقاية:

جدول رقم (2) نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط والمتوسط الحسابي لدرجة

الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة الاستعداد والوقاية:

| ت | المرحلة | البيان | تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات | | | | | | | |
|---|--------------------|--|---|-------|--------------|-------|--------|-------|-----|------|
| | | | لا أوافق | | موافق لحد ما | | موافق | | | |
| | | | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | | |
| 1 | الاستعداد والوقاية | نقوم باختبار درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات بصورة دورية وفق أسس علمية ومنهجية وهي سياسة رسمية واجبة التنفيذ ويقوم بها خبراء متخصصون في إدارة الأزمات . | 40.0 | 12 | 30.0 | 9 | 30.0 | 9 | 1.9 | 2.40 |
| 2 | | عندما يتطور النظام أو التكنولوجيا فان ذلك يقترن بعملية تعليم وتدريب منظمة نقوم بها بالجامعة. | 16.7 | 5 | 33.3 | 10 | 50.0 | 15 | 2.3 | 2.50 |



| ت | المرحلة | البيان | تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات | | | | | |
|---|---------|--|---|-------|--------------|-------|--------|-------|
| | | | لا أوافق | | موافق لحد ما | | موافق | |
| | | | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| 3 | | توجد لدينا أدلة فنية رسمية وإجراءات خاصة بإدارة الأزمات وأدوات خاصة بتحليل المخاطر | 53.3 | 16 | 46.7 | 14 | 0.0 | 0 |
| 4 | | نقوم بتحليل للعوامل الإنسانية المتعلقة بالأفراد داخل الجامعة بشكل دوري. | 66.7 | 20 | 33.3 | 10 | 0.0 | 0 |
| 5 | | نقوم بمراقبة عبء العمل الواقع على العاملين لتجنب الإفراط والإجهاد ويقاس بشكل دوري. | 66.7 | 20 | 16.7 | 5 | 16.7 | 5 |
| 6 | | نقوم بفحص وصيانة كافة المواقع وكافة النظم بالجامعة على نحو منتظم.. | 20.0 | 6 | 40.0 | 12 | 40.0 | 12 |
| | | الدرجة الكلية | 50.0 | 3 | 16.7 | 1 | 33.3 | 2 |

تحليل البيانات:

من الجدول رقم (2) السابق نلاحظ أن الفقرات المستخدمة في الإجابة على المرحلة الثانية كانت النتائج تشير إلى الآتي:

- رصدت إجابة { لا أوافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية } وبالنسب الأكبر على البيانات:
- قد يتوافر لدى الجامعة مثل تلك الأدلة أو الإجراءات غير أن الأهم من ذلك هو مدى القدرة على التحليل السليم لتلك المخاطر وما إذا كانت تفضي إلى التعرف على مكامن الخطر أم لا على اعتبار أن تحليل المخاطر يساهم في التعرف على مكامن الخطر وكذلك التعرف على الظروف التي تساعد على تفاقمه.
 - أن متابعة العوامل الإنسانية بشكل دوري يدخل ضمن إجراءات الاستعداد والرقابة للدور الذي تلعبه العوامل الإنسانية في خلق الأزمات، ومن ضمن إجراءات الاستعداد والرقابة مراقبة عبء العمل ووقته وتقسيمه لتجنب الإفراط والإجهاد لأن ذلك يتناسب طرذا مع إمكانية الوقوع في الأخطاء والهفوات، غير

أن الإجابة لم تكن وفق المستوى المطلوب وذلك نظرا لصعوبة قياس وتحليل العوامل الإنسانية لان أغلبها غير ملموس.

رصدت إجابة {موافق لحد ما على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية} وبالنسب الأكبر على البيانات:

* إن اختبار درجة الاستعداد بصورة دورية وفق منهجية علمية تتضمن قياس درجة استعداد الجامعة لمواجهة أنواع الأزمات المختلفة في بيئتها وقياس إجراءات الوقاية وتقييم قدرتها في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها الأزمات وتقييم النظم المختلفة بها وتقييم مدى مساهمة ومشاركة الأطراف المعنية يساهم في التعرف على نقاط القوة والضعف ببرامج الجامعة لتدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كما يجب أن تكون هناك سياسة واجبة التنفيذ وان يحظى بدعم الإدارة العليا وإدارة الأزمات ويمكن أن تقوم به خبرات من داخل الجامعة أو بالاستعانة بمختصين من خارجها. غير أن الإجابة كانت بنسبة متدنية إذ من الممكن أن هذه الجامعة تفتقد لمثل هذه الأنشطة وذلك بسبب عدم توافر خبراء متخصصون في إدارة الأزمات للإجراء مثل تلك الاختبارات.

رصدت إجابة (موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية) وبالنسب الأكبر على البيانات:

* إن الفحص الدوري والمنتظم لكافة الأنظمة والمعدات يتيح التعرف المبكر على الأخطاء ويحد بشكل كبير من التوقعات الطارئة وبالتالي يحد من الأزمات والمخاطر ويمكن أن يتم ذلك وفق جداول معدة مسبقا للصيانة الدورية والفحص الفوري ويمكن إدراج ذلك ضمن برامج مراقبة وتحسين الجودة. غير أن هذه الأعمال قد تطل مواقع دون أخرى بالجامعة محل الدراسة، وذلك تبعا لمدى كفاءة وفاعلية القيادة المسؤولة عن تلك المواقع بها، والدليل على ذلك حدوث العديد من الأزمات التي كانت سببا في تعثر الجامعة وعدم مواكبتها لما يحدث حولها من تطورات في مختلف المجالات.

* الجامعة محل الدراسة تمتلك الإمكانيات التكنولوجية، و الموارد البشرية غير أن هناك فجوات في بعض النظم لا يمكن الجزم بأن جميعها يشهد اقتران تطور النظم التكنولوجية بنظم التدريب على الرغم من أن التدريب المنظم الذي يواكب التطور والتغير في التقنية ضروري حتى لا تكون هناك ثغرة تسمح بالأخطاء الناجمة عن عدم المعرفة وغالبا ما ترتبط اغلب برامج التطوير ببرامج التدريب والتأهيل حتى تتناسب وطبيعة هذا التطور، وبالنظر إلى إجابة أفراد العينة يلاحظ تدني النسبة، وهذا ما يؤكد أن الجامعة في حاجة ماسة إلى ضرورة اقتران تطور البرامج و النظم الفنية والتكنولوجية بعملية تأهيل وتدريب العاملين بها.



من خلال التحليل الذي تم عرضه لمرحلة الاستعداد والوقاية يلاحظ أن إجابة عينة الدراسة كانت منحصرة بشكل كبير في (غير موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية " بنسبة 50.0 %) هذا الاتجاه يؤكد أن الجامعة لم تتمكن بعد من اكتمال استعداداتها اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية إذ أن كثيرا من مواطن القصور كانت مصاحبة لكثير من نظمها وخاصة في هذه المرحلة التي لا يمكن اعتبار الجامعة منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات وأن أنظمتها تعاني من قصور في مواطن عديدة على المستويين المادي والمعنوي، كما أن الاستعداد لهذه المرحلة لا يقتصر على توفر الإمكانيات فقط بقدر ما هو كيفية تفعيل تلك الإمكانيات وتسخيرها لمواجهة هذه المرحلة وخاصة أنها المرحلة التي تسبق حدوث الأزمة وهي مرحلة تكاد أن تتضح فيها ملامح الأزمة التي ستواجهها الجامعة فبقدر مستوى الاستعداد يكون مستوى النجاح في اجتياز الأزمة.

المرحلة الثالثة - مرحلة احتواء الأضرار: في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار المترتبة عن الأزمة وعلاجها وتعد من المهمات الأساسية لإدارة الأزمات والتي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن كما وأن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد في الأساس على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة وهنا تظهر أهمية عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أرجاء الجامعة. كما تتضمن هذه المرحلة الحيلولة دون أن تؤثر الأزمة على بقية أجزاء الجامعة أو بيئتها التي تعمل بها وذلك بتوفير أساليب وإمكانيات مادية وبشرية مهيأة للاستخدام عند وقوع أي أزمة، ويصعب ابتكار أساليب أخرى لاحتواء الأضرار أثناء وقوع الأزمات مما يستدعي التخطيط المسبق لذلك، ويبين الجدول التالي نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة احتواء الأضرار:

جدول رقم (3) نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط والمتوسط الحسابي لدرجة

الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة احتواء الأضرار:

| ت | المرحلة | البيان | تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات | | | | | | | |
|---|----------------|--|---|--------|--------------|--------|-------|--------|------|-----|
| | | | لا أوافق | | موافق لحد ما | | موافق | | | |
| | | | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | | |
| 1 | احتواء الأضرار | نقوم بالاحتفاظ بمعلومات عن كيفية احتواء الأضرار التي تنجم عن الأزمات المختلفة والمكلفون بالتحرك عند الأزمات المختلفة يعرفون ذلك جيدا . | 10 | 33.3 | 15 | 50.0 | 5 | 16.7 | 2.00 | 1.8 |
| 2 | | نقوم بتحديث القدرات (المعدات ذات الكفاءة) المتعلقة باحتواء الأضرار التي تنجم عن الأزمات ولدينا ما يكفي منها. | 5 | 16.7 | 20 | 66.7 | 5 | 16.7 | 2.00 | 2,0 |
| 3 | | نقوم باختبار القدرات المتعلقة باحتواء الأضرار بشكل دوري | 15 | 50.0 | 10 | 33.3 | 5 | 16.7 | 1.50 | 1.7 |
| 4 | | يتم الاعتراف ومكافأة الأفراد نظير قيامهم باحتواء الأضرار. | 15 | 50.0 | 5 | 16.7 | 10 | 33.3 | 1.50 | 1.8 |
| 5 | | هناك تحديد واضح للمسؤوليات بشأن احتواء الأضرار والجميع يعرفون مسؤولياتهم بالتحديد. | 15 | 50.0 | 5 | 16.7 | 10 | 33.3 | 1.50 | 1.8 |
| | | الدرجة الكلية | 3 | 60.0 | 2 | 40.0 | 0 | 0.0 | 1.00 | 1.8 |

تحليل البيانات: من الجدول رقم (3) السابق نلاحظ أن الفقرات المستخدمة في الإجابة على المرحلة الثالثة كانت النتائج تشير إلى الآتي:

رصدت إجابة { لا أوافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة احتواء الأضرار } وبالنسب الأكبر على البيانات التالية:

* كما أسلفنا القول بان بعض من قيادات هذه الجامعة لا يعيرون اهتماما واضحا بعامل التحفيز كمكافأة نظير القيام بعمل إيجابي كما أن مسألة تحديد المسؤولية بشأن احتواء الأضرار قد تختلف من موقع قيادي للأخر وذلك تبعا لحجم الضرر إذ أن هناك تحديد للمسؤوليات بشأن احتواء الأضرار في المواقع الحساسة وتقل في المواقع الأدنى منها على الرغم من أن فحص المعدات المتعلقة باحتواء الأضرار ضروري لضمان جاهزيتها عند الحاجة إليها، كما وأنه لا مكان للعشوائية في أي مرحلة من المراحل التي تمر بها الأزمات وتوزيع الأدوار في



مرحلة احتواء الأضرار في كل أزمة متوقعة يسهم في منع الإرباك والتداخل في المهام والمسؤوليات، ويلاحظ أن توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في الظروف الاعتيادية غالبا ما توجد به بعض التداخلات والتعارض فما بالك في الظروف غير الاعتيادية، وعليه يتطلب الأمر عند محاكاة الأزمات شرح هذه المهام والمسؤوليات وإجراء الاختبارات لمعرفة مدى فهم الأفراد لها.

كما أن الأفراد المطلوب تحركهم لاحتواء الأضرار التي تنجم عن الأزمات والمخاطر قد يجازفون بجياتهم في بعض الظروف لإنقاذ الآخرين أو الممتلكات وهم يقومون في الأوقات التي تدفعهم الغريزة البشرية إلى الهروب من مصادر الخطر وعليه فإن مكافأة أولئك الأفراد في الظروف الاعتيادية عقب الانتهاء من احتواء الأضرار يحفزهم إلى بذل المزيد من الجهد والتضحية.

رصدت إجابة { موافق لحد ما على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة احتواء الأضرار } وبالنسب الأكبر على البيانات:

* جاهزية المعلومات أمر في غاية الأهمية والجامعة قيد الدراسة تقدر هذا إذ أنها تحتفظ بكافة أنواع المعلومات عن كيفية احتواء الأضرار التي تنجم عن الأزمات المختلفة ولكنها قد تجبر أحيانا للاحتفاظ بهذه المعلومات لأعداد متعددة حتى تتقدم وتنتهي صلاحيتها وهذا ما حدث عندما تعرضت الجامعة إلى عدد من الأزمات ولم يتم الاستفادة من تلك المعلومات في حينها لأنه عندما تقع الأزمة لا يسمح الوقت بالاجتهادات التي قد تخطي أو تصيب تحت ضغط الأزمة مما يتطلب توفير المعلومات الكافية عن كيفية احتواء الأضرار التي تنجم عنها وان تكون هذه المعلومات مكتوبة وواضحة ومعروفة لكل أزمة متوقعة من الأزمات.

* إن توفير الإمكانيات والقدرات والمعدات اللازمة للحد من الأضرار ضروري وهذه المعدات ضرورية في المراحل الأولى من اندلاع الأزمة كما أنها تشكل جزء من الاحتياطي الشعبي إلى حين تدفق الإمكانيات، والدعم من الأطراف الأخرى بالدولة أو المنظمات الدولية، والجامعة محل الدراسة لديها الإمكانيات المادية، والبشرية ذات الكفاءة العالية والمتعلقة باحتواء الأضرار غير أنها لم تستغل الاستغلال الأمثل بعد.

من واقع التحليل لمرحلة احتواء الأضرار يلاحظ أن إجابة عينة الدراسة كانت منحصرة بشكل كبير في (غير موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة احتواء الأضرار" بنسبة 60.0%) وبالنظر إلى ما حدث للأجل احتواء الأضرار التي ترتبت على العديد من الأزمات التي واجهتها الجامعة في السابق يرى الباحث أن الجامعة قد فشلت في ذلك لعدد من الاعتبارات لعل أهمها : أنها لم تكن بمستوى عالي من الفاعلية خلال المرحلتين السابقتين الأمر الذي انعكس سلبا على هذه المرحلة ، ولذا نجد أن مستوى أداء الجامعة في هذه المرحلة لم يكن وفق المستوى المطلوب، ولهذا وكما أسلفنا القول يمكننا تصنيف الجامعة على أنها من المنظمات المستهدفة، وليست المستعدة لمواجهة الأزمات

وذلك نتيجة خلل في بعض النظم التي حالت دون ذلك بالرغم من توافر كافة الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات التي قد تواجهها الجامعة بين الحين والآخر.

* **المرحلة الرابعة - مرحلة استعادة النشاط:** تنفذ المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات برامج قصيرة وطويلة الأجل حتى يمكن أن تستأنف نشاطها العادي ويتضمن ذلك الخدمات والإجراءات الرئيسة والضرورية لأداء الحد الأدنى من النشاط وأيضاً تخصيص مراكز محددة للقيام بالأنشطة المختلفة ، وهنا يتوجب على المنظمة أن تكون قد أعدت خطط مرنة طويلة وقصيرة الأجل وذلك لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة أي بمعنى أنها تمثل عملية ترميم لما حدث كما أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن للمنظمة قبل حدوث الأزمة، والتي تتمثل في وجود الرغبة ودافع الحرص على إعادة التوازن والمعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن كذلك القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات مادية ومالية كبيرة ، ويبين الجدول التالي نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة استعادة النشاط:



جدول رقم (4) نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط والمتوسط الحسابي لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة استعادة النشاط:

| ت | المرحلة | البيان | تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات | | | | | | | |
|---|----------------|--|---|--------|--------------|--------|-------|--------|------|-----|
| | | | لا أوافق | | موافق لحد ما | | موافق | | | |
| | | | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | | |
| 1 | استعادة النشاط | تم تحديد الأطراف المعنية بكل أزمة من الأزمات (الأطراف الداخلية والخارجية) والتي يمكن أن تقع بالجامعة بصورة واضحة. | 5 | 16.7 | 15 | 50.0 | 10 | 33.3 | 2.00 | 2.2 |
| 2 | | تم تحديد الحد الأدنى للمهام والخدمات والإمكانيات اللازمة لاستمرار النشاط بعد كل أزمة متوقعة وتضمن استمرار النشاط بعد الأزمات. | 10 | 33.3 | 5 | 16.7 | 15 | 50.0 | 2.50 | 2.2 |
| 3 | | يوجد لدينا الموارد والإمكانيات اللازمة (يشمل ذلك المعدات الاحتياطية) بحيث يمكن استخدامها لغرض استئناف النشاط بعد حدوث أي أزمة. | 20 | 66.7 | 10 | 33.3 | 0 | 0.0 | 1.00 | 1.3 |
| | | الدرجة الكلية | 1 | 33.3 | 1 | 33.3 | 1 | 33.3 | 2.00 | 1.9 |

تحليل البيانات: من الجدول رقم (4) السابق نلاحظ أن الفقرات المستخدمة في الإجابة على المرحلة الرابعة كانت النتائج تشير إلى الآتي:

رصدت إجابة { لا أوافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط } وبالنسب الأكبر على البيانات التالية:

* أن تحديد الإمكانيات المطلوبة لاستئناف النشاط لا يكفي بل يتطلب الأمر تخصيص الموارد اللازمة لذلك ولا بد من وجود احتياطي استراتيجي للقيام بهذه المهمة قد تكون في شكل مخصصات مالية محجوزة لحين الحاجة إليها أو في شكل معدات وأجهزة ومقار احتياطية بديلة. غير أن كل المؤشرات تفيد بان الجامعة في حاجة لدعم مادي كما أنها في أمس الحاجة إلى كيفية استغلال تلك الموارد الاستغلال الأمثل لمعالجة القصور في كثير من النظم المتعلقة بتفعيل دور إدارة الأزمات بها.

رصدت إجابة {موافق لحد ما على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط} وبالنسب الأكبر على البيانات التالية:

* بما أن تحديد الأطراف المعنية بكل أزمة من الأزمات يساعد على الاستفادة من خدماتها ومساعدتها أو على أقل تقدير التعرف على مدى تأثيرها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في استعادة النشاط بسرعة، ومثال ذلك اغلب المنظمات الدولية المتخصصة كمنظمة اليونيسكو، وغيرها والتي قد تسخر جهودها لاحتواء الأضرار واستعادة النشاط بما تقدمه من مساعدات تقنية وبشرية للمنظمات المناظرة لها.

* وأعطوا إجابة {موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط} وبالنسب الأكبر على البيانات:

* بعد احتواء الأضرار تحتاج الجامعة لاستعادة نشاطها ولو في حدوده الدنيا ولهذا يتطلب تحديد هذه الحدود وما هي الأعمال والإمكانيات الضرورية لذلك، والتي لا يمكن الاستغناء عنها ومن هم الأشخاص الذين لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم ويتوجب أن يكون هذا واضحا ومعروفا ولا يترك إلى حين وقوع الأزمة.

من خلال ما تم عرضه عن مرحلة استعادة النشاط يلاحظ أن إجابة العينة كانت موزعة بالتساوي بين (غير موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط) و {موافق لحد ما على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط}، و موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط، و موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط بنسبة 33.3% ومن ذلك نرى أن مجمل الآراء قد توافقت على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط .

* **المرحلة الخامسة - مرحلة التعلم:** تتضمن هذه المرحلة استرجاع ودراسة الأحداث التي وقعت واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها سواء من خلال تجربة المنظمة أو تجارب المنظمات الأخرى، ولكنه من المؤسف أن العديد من المنظمات لا تهتم بهذه المرحلة حيث يسود الاعتقاد الخاطئ بان ذلك يعني فتح جراح الماضي الأليم التي التأمّت والحقيقة أن المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات هي تلك التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي أدت إلى تحسين أدائها مقابل العوامل التي شابها الضعف فيما يتعلق بإدارة الأزمة دون إلقاء اللوم على أحد، ويبين الجدول التالي نتائج التكرارات والنسب المئوية، والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة التعلم:



جدول رقم (5) نتائج التكرارات والنسب المئوية، والوسيط والمتوسط الحسابي لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة التعلم:

| ت | المرحلة | تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات | | | | | | | | |
|---|-----------------|---|--------|--------------|--------|-------|--------|------|------|---|
| | | لا أوافق | | موافق لحد ما | | موافق | | | | |
| | | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | | | |
| 1 | المرحلة الخامسة | 14 | 46.7 | 16 | 53.3 | 0 | 0.0 | 1.53 | 1.5 | يتم عقد حلقات للنقاش حول الأزمات التي وقعت بالجامعة لغرض التعلم منها. |
| 2 | | 25 | 83.3 | 5 | 16.7 | 0 | 0.0 | 1.17 | 1.2 | تتم مراجعة إدارة الأزمات التي وقعت أو كادت (أو التي تمت محاكاتها) دون إلقاء اللوم على احد. |
| 3 | | 15 | 50.0 | 10 | 33.3 | 5 | 16.7 | 1.67 | 1.7 | تتم مقارنة التصرفات الصحيحة والتصرفات غير الصحيحة التي حدثت أثناء الأزمات (أو التي تمت محاكاتها). |
| 4 | | 15 | 50.0 | 10 | 33.3 | 5 | 16.7 | 1.67 | 1,7 | نقوم قيادات الجامعة باستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة. |
| 5 | | 20 | 66.7 | 10 | 33.3 | 0 | 0.0 | 1.33 | 1.3 | يتم تعميم الدروس المستفادة من التعلم بحيث تنسحب على الأزمات المحتملة بالجامعة. |
| 6 | | 10 | 33.3 | 20 | 66.7 | 0 | 0.0 | 1.67 | 1,7 | نعمل دائما على تسهيل الانطلاق الفكري والابتكار داخل فريق الأزمات (لجنة الطوارئ). |
| | | 4 | 66.7 | 2 | 33.3 | 0 | 0.0 | 1.51 | 1.51 | الدرجة الكلية |

تحليل البيانات: من الجدول رقم (5) السابق يلاحظ أن الفقرات المستخدمة في الإجابة على المرحلة الخامسة كانت النتائج تشير إلى الآتي:

رصدت إجابة { لا أوافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة التعلم } وبالنسب الأكبر على البيانات التالية:

* بعد أن تنجلي الأزمة يلاحظ أن بعضا من مسؤولي الجامعة لا يعيرون الاهتمام الكافي بما ترتب على ذلك من آثار سلبية لذا يتطلب القيام بمراجعة كافة الآثار التي خلفتها تلك الأزمة لان الغرض من المراجعة هو التعرف

على نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لعلاجها، والتي صاحبة إدارة الأزمة وليس للعتاب أو تصيد نقاط الضعف للآخرين أو ما شابه ذلك. كما يتوجب البحث عن الإيجابيات واستثمارها الاستثمار الأمثل.

*الجامعة ومن خلال التجارب الماضية عند تعرضها للأزمات لم تعير المرحلة الاهتمام الكافي وفقدت بالتالي أهم الدروس التي من المفترض الاستفادة والتعلم منها مهما تعددت تلك الأزمات إذ انه رغم اختلاف طبيعة الأزمات من أزمة لأخرى إلا أن هناك خصائص مشتركة لها يجعل من تعميم الدروس المستفادة من أزمة ما على غيرها امراً ممكننا ومفيدا.

*إن التصرفات الصحيحة التي حدثت أثناء حدوث الأزمات بالجامعة هي مجمل التصرفات التي تم الاتفاق عليها في الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة والتي تمت محاكاتها في مستوى متواضع مع الأخذ في الاعتبار ظروف الأزمة الحقيقية والتعديل فيها بما يتلاءم والواقع المعاش، أما تلك التصرفات غير الصحيحة فهي التي لم تكن تستند على معلومات الأزمة أو التصرفات الفردية البعيدة عن العمل الجماعي الذي يجب أن تتصف به إدارة الأزمة فكثيرا من المسؤولين بالجامعة يرتجلون أحيانا في التصرف وقت الأزمات دون مراعاة ما تم الاتفاق عليه مسبقا إما لجهلهم أو لتجاهلهم فاسحة المجال لتدخل أطراف خارجية لتسحب القرار من أيدي مسؤولي الأزمة، كما أن محصلة النقاش والمقارنات هي الحصول على نتائج في صورة دروس مستفادة تكون جزء من ثقافة الجامعة يرجع إليها وقت الحاجة وتساعد في إعادة رسم السياسات وتعديل الإجراءات ورسم الخطط واختيار الأفراد.

رصدت إجابة {موافق لحد ما على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة التعلم} وبالنسب الأكبر على البيانات:

*البيان: (يتم عقد حلقات للنقاش حول الأزمات التي وقعت بالجامعة لغرض التعلم منها " بنسبة 53.3%). هذا الجانب قد لا يحدث بالجامعة وإن حدث فإنه يحدث بشكل متواضع على الرغم من أن المسؤولين بالجامعة مقتنعون بمدى أهمية عقد مثل هذه الحلقات لما لها من إيجابيات متعددة حيث يبدأ التعلم من الأزمات بتحليل الأزمات السابقة أو التي تمت محاكاتها في حلقات للنقاش الجماعي حيث يديرها فريق إدارة الأزمات ليس بقصد إثارة الأحزان التي ارتبطت بالأزمة ولكن للاستفادة منها وتوظيفها لخدمة المنظمة وأخذ العبر والدروس منها.

*بما أن فريق إدارة الأزمات يمثل خط الدفاع الأول لذا يتوجب التدقيق في اختياره بما يمكن من اختيار فريق قادر على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية عالية، وهذا يتطلب توفر الخبرة والتدريب الجيد مع تميزهم بفكر



إبداعي وابتكار حتى يتمكنوا من إدارة الأزمة وفق الأساليب العلمية السليمة، وهذا ما تصبو إليه بعض القيادات بالجامعة محل الدراسة.

ومن خلال تحليل مرحلة التعلم يلاحظ أن إجابة عينة الدراسة كانت محصورة في (غير موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة التعلم " بنسبة 66.7%) وبالنظر إلى إجابة عينة الدراسة يرى الباحث أن درجة الاستعداد بهذه المرحلة متدنية مقارنة بما يجب أن تكون عليه إذ أن الجامعة لم تتخذ الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة التعلم وذلك وفق ما تم الإشارة إليه مسبقاً إذ لم تقم الجامعة بأي نشاط يذكر بعد الانتهاء من أي أزمة سبق وأن واجهتها فيما يخص مرحلة التعلم كإقامة الندوات والمحاضرات وما شابه ذلك بما يدل على عدم حرص قيادات الجامعة على الاستفادة واخذ العبر والمواعظ والتعلم من هذه الأزمات ، إضافة إلى أن قيادات الجامعة لم تبادر بالدعوة إلى عقد أي حلقة نقاش عقب أي أزمة قد تعرضت لها كما أنها لم تقم بأي اتصال مع الأطراف الأخرى للاستعانة بخبراتها والتعلم من الآثار التي قد تترتب من جراء هذه الأزمات .

ثالثاً / نتيجة تقييم درجة استعداد الجامعة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل:
ومن خلال النتائج التي توصلنا لها يمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها أن عينة الدراسة أعطوا تقييماً لدرجة الاستعداد التي قامت بها الجامعة محل الدراسة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات {غير موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل} بنسبة 50.0% . {موافق لحد ما على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل} بنسبة 37.5% . {موافق على أن الجامعة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل} بنسبة 1.5% . وقد تحصل تقييم درجة استعداد الجامعة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل على وسيط قدره (1.50) المحصور بين (-1.00- 1.67) والمعبر على غير موافق وفق المحك المعد من قبل الباحث، وهذا يدل على تدني مستوى الاستعداد لدى الجامعة فيما يتعلق بتقييم درجة استعدادها في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات وذلك نتيجة لأوجه قصور متعددة بأغلب النظم بالجامعة، والجدول التالي يبين نتيجة تقييم درجة استعداد الجامعة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل المتعددة لها:

جدول رقم (6) يبين نتيجة تقييم درجة استعداد الجامعة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل المتعددة لها:

| المحور | عدد العبارات | درجة المحور | عدد الدرجات الكلية للمحور | عدد الدرجات | النسبة % | المتوسط الحسابي |
|-----------------------------|--------------|-------------|---------------------------|-------------|----------|-----------------|
| مرحلة/اكتشاف إشارات الإنذار | 4 | 12 | 360 | 144 | 40.0% | 1.20 |
| مرحلة /الاستعداد والوقاية | 6 | 18 | 540 | 260 | 48.1% | 1.44 |
| مرحلة /احتواء الأضرار | 5 | 15 | 450 | 216 | 48.0% | 1.44 |
| مرحلة /استعداد النشاط | 3 | 9 | 270 | 160 | 59.3% | 1.78 |
| مرحلة /التعلم | 6 | 18 | 540 | 271 | 50.2% | 1.51 |
| الإجمالي | 24 | 72 | 2430 | 1051 | 43.3% | 1.47 |

يتضح من الجدول السابق تقييم درجة الاستعداد في المراحل الخمسة للإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة ما يلي:

- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار. بنسبة 40.00%.
- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة الاستعداد والوقاية. بنسبة 48.10%.
- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة احتواء الأضرار. بنسبة 48.00%.
- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة استعادة النشاط. بنسبة 59.30%.
- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة التعلم. بنسبة 50.20%.

مما سبق يتبين أن هناك ضعف عام في مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل الأزمات بالجامعة محل الدراسة حيث بلغت (43.3%) وبذلك يمكننا الحصول على إجابة عن التساؤل الرئيسي، والذي يتمحور حول مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين محل الدراسة. وبالمقارنة بما تملكه الجامعة من موارد وإمكانات فإن هذه النسبة تعد نسبة متدنية كان من الأجدر استثمار هذه الإمكانيات في إدارة الأزمات التي تواجه الجامعة بدرجة اعلي من الكفاءة والفاعلية، وان ذلك يدل على أن الجامعة محل الدراسة لم تفعل نظم إشارات الإنذار المبكر سواء التقنية منها أو البشرية كما لم تكن وفق المستوى المطلوب أثناء مرحلة الاستعداد والوقاية، وذلك نتيجة لقصور في أغلب النظم العاملة بالجامعة على الرغم من مدى أهمية هذه المرحلة في التقليل من حجم الأضرار، كما أنها لم تنجح في احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمات، كما أن مستوى درجة استعدادها لم يكن وفق المستوى المطلوب في المرحلتين



الأخيرتين وهما مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم نتيجة تعدد أوجه القصور التي رافقت هاتين المرحلتين، وبالنظر إلى ما واجهته الجامعة الأسمرية الإسلامية من أزمات وخاصة خلال الفترة ما بعد الثورة تبين أنها لم تكن وفق المستوى المطلوب خلال مراحل مواجهتها لعدد من الأزمات بداية من إهمالها لإشارات الإنذار المبكر، ومرورا بمرحلة الاستعداد والوقاية وذلك نظرا لنهجها لأسلوب رد الفعل، وكذلك الأمر في المراحل التالية لها حيث لم تتمكن من احتواء الأضرار، كما لم تتمكن من استعادة النشاط بعد مواجهتها لمختلف الأزمات التي تعرضت لها، وكذلك الأمر ينسحب على مرحلة التعلم حيث لم تعي الجامعة الدرس إذ لم تقم بأي نشاط يذكر كإقامة الندوات أو المحاضرات أو حلقات نقاش أو حصص تدريبية للاستفادة من هذه الأزمات، وبذلك يتبين لنا أنه بالرغم من وجود العديد من إشارات الإنذار المبكر للاحتمال حدوث أزمات بهذه الجامعة إلا أنه لوحظ عدد من أوجه القصور ونقاط الضعف خلال مجمل هذه المراحل .

ففي مرحلة ما قبل الأزمة (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية) تبين عدم القدرة على استشعار إشارات الإنذار المبكر، والتي تطلقها أماكن الخطر قبل حدوث الأزمات وفي بعض الأحيان إهمالها وتجاهلها لها وأحيانا أخرى يتسم الرد بالتراخي تجاه هذه الإشارات، ويؤدي عدم التفهم لهذه الإشارات التحذيرية إلى سوء المعالجة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرارات الرشيدة عند المواجهة، كذلك انخفاض مستوى استعداد الجامعة لمواجهة الأزمات بشكل عام نتيجة لعدم وجود سياسات وخطط علمية لمواجهة هذه الأزمات، كما أن بعض من قيادات الجامعة تركز نوعا ما على مرحلة مواجهة الأزمة وعدم إعطاء اهتمام كاف للمراحل التي تسبقها، وهي مرحلة التنبؤ والاستعداد والمواجهة، بالإضافة إلى أن حدوث الأزمات بالجامعة تتفاقم بسبب مجموعة من العوامل البيئية المولدة للأزمات ولعل ما يزيد من الآثار السلبية للأزمات بها عدم التركيز على متابعة وصيانة الوسائل والإجراءات الوقائية واكتشاف مصادر الأخطار وتلافي وقوعها. أما أثناء حدوث الأزمة (مرحلة المواجهة واحتواء الأضرار) فقد تبين أن الجامعة بصفة عامة تتعامل مع الأزمات بمفهوم رد الفعل (سياسة علاجية) وليس بأسلوب المبادرة (سياسة وقائية) وقد حدث هذا من خلال حجم الاهتمامات غير العادية عقب أحداث الثورة مباشرة ثم فتور هذا الحماس، وافتقاد قوة الدفع بعد ذلك بفترة وجيزة مما ترتب على أثر ذلك أن اتسم رد فعل الجامعة تجاه الأزمات بالتصرفات العفوية وليدة اللحظة وإصدار قرارات ارتجالية غير مدروسة. إضافة إلى عدم وجود خطة مدروسة متكاملة للطوارئ لإدارة الأزمات الأمر الذي أدى إلى تأخر التدخل أحيانا لفترة من الوقت وبطء التحرك لمواجهة المواقف المختلفة مما زاد من استفحال الأخطار وعدم القدرة على تلافيها، كذلك عدم وجود طرق كافية ومناسبة لتقدير وتقييم موقف الأزمة، بالإضافة إلى قصور الإجراءات التي اتبعت عقب حدوث بعض الأزمات بالجامعة، وتأخر اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وما ترتب على أثره من مشاكل عديدة، وفي مرحلة ما بعد حدوث الأزمة (مرحلة استعادة النشاط والتعلم من

الأزمة) فإن حالة التأثير الوقي التي تنتاب المسؤولين بالجامعة عقب حدوث الأزمة من تعاطف وتشكيل لجان وعقد الاجتماعات وإصدار العديد من التشريعات والقوانين والقرارات والتوصيات فقد لا تستمر لفترة زمنية كافية إذ سرعان ما يفقد هذا الحماس بعد انقضاء الأزمة بفترة وجيزة، ويعود الوضع إلى سابق عهده ، وهذا ما حدث مرارا وتكرارا بالجامعة عقب تعرضها للعديد من الأزمات. بالإضافة إلى فقدان القدرة على التعلم من الأزمات السابقة حيث تظل الأسباب الرئيسية المحتملة لتكرار نفس الأزمة كما هي دون علاج بدليل النمط التكراري لتلك الأزمات بنفس السيناريو المأساوي تقريبا دون الاستفادة من الأخطاء السابقة، إضافة إلى ذلك القصور الواضح من جانب الجامعة في مدى اهتمام قياداتها بالمتضررين من الأزمات، وإهمالهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

الفصل الثاني

المبحث الثاني/ النتائج والتوصيات:

أولا النتائج:

1- يتضح من درجة تقييم درجة الاستعداد في المراحل الخمسة لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة بأن هناك (ضعف بدرجة الاستعداد في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بنسبة 40.00%، وضعف بدرجة الاستعداد في مرحلة الاستعداد والوقاية. بنسبة 48.10 %، وضعف بدرجة الاستعداد في مرحلة احتواء الأضرار. بنسبة 48.00 % وضعف بدرجة الاستعداد في مرحلة استعادة النشاط. بنسبة 59.30 % وضعف بدرجة الاستعداد في مرحلة التعلم بنسبة 50.20 %). نتج عن ذلك ضعف عام في مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل الأزمات بالجامعة محل الدراسة بنسبة 43.3%.

2- تبين أن مدى توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات في المراحل الخمس المتكاملة لنظام إدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية وهي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها وهي: (استعادة النشاط بنسبة مئوية وصلت إلى 59.30 %، ثم تليها مرحلة التعلم. بنسبة 50.20 %، تليها مرحلة الاستعداد والوقاية بنسبة وصلت إلى 48.10 %، ثم مرحلة احتواء الأضرار. بنسبة 48.00 %، وأخيرا مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار. بنسبة 40.00%).

3- قصور ملحوظ في مواجهة العديد من الأزمات التي تعرضت لها الجامعة ، وذلك نتيجة لعدم وجود مركز قيادي يتولى مهام التنبؤ ومواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الجامعة محل الدراسة بين الحين والآخر كما تبين من خلال الدراسة وجود خلل في نظام إدارة الأزمات بالجامعة الأسمرية الإسلامية حيث يلاحظ وجود تبيان في مراحل النظام الخمس إذ كانت درجة توفر العناصر بدرجة أعلى في مراحل العلاج منها في مراحل الوقاية مما



يتضح أن جهود القيادات في مراحل إدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة هي جهود علاجية وليست جهود وقائية وهذا يصنف الجامعة محل الدراسة كمنظمة مستهدفة وليست مستعدة لمواجهة الأزمات والتي قد تتعرض لها بين الحين والآخر ، جل هذه النتائج تتوافق مع دراسة كل من الأعرجي و دقامة (2000) حيث اتضح أن هناك خلل مع تباين في نظام إدارة الأزمات بأمانة عمان الكبرى و أن إدارة الأزمات بهذه الأمانة هي جهود علاجية أكبر من كونها جهودا وقائية. وبالمقارنة بما خلصت إليه دراسة كل من Banerjee & Gillespie (1994) إذ تبين أن استراتيجية وخبرة المنظمة هي العناصر الأكثر تأثيرا على عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات ، وهذا ما تفتقده الجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار فروق البيئة المحيطة بين المنظمات العاملة في بيئات مختلفة ، وبالإشارة إلى النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (محمد الحملاوي، زكريا عفيفي) تبين مدى أهمية وضع سيناريوهات لتدريب العاملين على مواجهة الأزمات وهذا ما لم تدرك مدى أهميته الجامعة الأسمرية عند مواجهتها للعديد من الأزمات، وبالنظر إلى ما توصلت إليه دراسة (Barba - 1997) عن إدارة الأزمة في التعليم الجامعي الأمريكي يتبين مدى الفجوة بين ما تتميز به الجامعات الأمريكية وما تعانیه الجامعات الليبية بصفة عامة ، والجامعة الأسمرية بصفة خاصة من قصور في كافة المجالات ، كما أنه ومن خلال دراسة (Janes - 1997) والذي أعد وثيقة تتضمن قائمة بالأزمات التي تعرض لها المجتمع الجامعي الأمريكي خلال الفترة من (1981 : 1987) حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل أهمها ضرورة حدوث تغيير بكوادر قيادات الجامعة والعمل على حل كافة أنواع المشاكل التي تواجه الطلاب مع زيادة الميزانيات حتى تتمكن جميع الكليات من مواجهة النفقات التي تزداد عام بعد آخر، والزيادة المضطردة في عدد الطلاب وغيرها من التحديات الأخرى ، وهذا يتوافق مع ما تعانیه الجامعة الأسمرية الإسلامية من نقاط ضعف، وما تواجهه من تحديات مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة المحيطة بين المجتمعات.

ثانيا / التوصيات:

- 1- توجيه المزيد من الجهود إلى مرحلتي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، واتخاذ الإجراءات الوقائية كخطوات احترازية، وحتى تصنف الجامعة من بين المؤسسات المستعدة للازمات وليس المستهدفة، مع تدعيم القدرات الحالية في إدارة الأزمات بكل مرحلة من المراحل التي تمر بها الأزمات بداية من مرحلة إشارات الإنذار المبكر وانتهاء بمرحلة التعلم.
- 2- من واقع نتائج الدراسة يتطلب من قيادات الجامعة ضرورة نهج أسلوب الوقاية والمبادرة ونبد أسلوب العلاج وردة الفعل حتى لا يكون التأثير سلبيا على نتائج مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الجامعة محل الدراسة.

- 3- دعم نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة واستثمارها الاستثمار الأمثل، ومعالجة نقاط الضعف في البرامج الحالية الذي تبناها الجامعة محل الدراسة والعمل على سد الثغرات التي برزت عند تقييم درجة الاستعداد والتي من أهمها: (تدعيم سبل إجراءات الوقاية من الأزمات والتي تشمل تدعيم الأنشطة الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات ومعالجة القصور في الأنشطة الفنية والهيكلية وفي مجهودات التشخيص وانشط الاتصالات والأنشطة الثقافية والإنسانية المرتبطة بإدارة الأزمات مع العمل على ضرورة تدعيم جاهزية النظم الفنية والإنسانية والثقافية وغيرها المرتبطة بإدارة الأزمات، وكذلك زيادة مستوى الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه مختلف الأطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بأزمات الجامعة مع ضرورة الحث على إشراكها في عملية التخطيط وتحديد دورها بدقة وعقد اتفاقيات التعاون المشترك معها.
- 4- الاسترشاد بتجارب الآخرين إذ يتوجب على قيادات الجامعة العمل على استحداث مركز للتخطيط واتخاذ القرار ضمن هيكلية الجامعة محل الدراسة بحيث يضطلع هذا المركز بمهام إدارة الأزمات وخاصة في ظل الظروف والمؤثرات البيئية الصعبة الداخلية منها والخارجية التي مرت وتمر بها الجامعة في الآونة الأخيرة.
- 5- اعتبار إدارة الأزمات استراتيجية وفلسفة ضرورية يتوجب تبنيها، وان تطور من قدراتها لتحقيق التقدم في مجالها وتضمينها في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة مع العمل على تنمية ثقافة تنظيمية ملائمة ومساندة لجهود إدارة الأزمات، وتوفير المناخ المناسب مع ضرورة تنمية قدرات القيادات والعاملين بالجامعة ووعيهم بمدى أهمية ومتطلبات إدارة الأزمات، وتحسين دور العاملين في المشاركة في مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الجامعة.
- 6- يجب توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأزمة في الوقت المناسب وان يتم توصيلها للمستوى الإداري المناسب وبالنوعية والدقة المناسبة، وذلك بتوفير قاعدة بيانات ونظم وشبكات اتصالات.
- 7- يجب الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمات عن طريق المحاكاة وتمثيل الأدوار حتى يمكن أعداد فريق لإدارة الأزمات وتهيئة العاملين لمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية عالية.
- 8- اعتماد محفظة الأزمات المتوقعة بالجامعة بما يتناسب وطبيعة النشاطات التي تمارسها بحيث تعد أساسا لانطلاق عملية التخطيط لمواجهة الأزمات مع ضرورة إجراء مراجعة دورية لها وتحديثها بصفة مستمرة.
- 9- نظرا لقلة الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية الأكثر تخصصا في هذا المجال وذلك لخلق قاعدة علمية وعملية فيما يتعلق بهذا الفرع من فروع المعرفة حديث النشأة، على اعتبار أن ذلك يعد تخصص أصيل للجامعة بما تملكه من مراكز بحثية وإمكانات مادية وبشرية في هذا المجال.



مصادر ومراجع الدراسة:

أولا - المراجع العربية:

■ الكتب:

- 1- احمد، أحمد (2002) " إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج " القاهرة: دار الفكر العربي.
- 2- حواش، جمال (2005) " التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة " القاهرة: إيتراك للتوزيع.
- 3- حمدي، حمدي (2005) " الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث " القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 4- حملاوي، رشيد (2002) " إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية " القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية.
- 5- الزبيدي، حسن (2006) " التنمية البشرية في العراق: الواقع والمتطلبات " العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 6- الشافعي، محمود (2001) " استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث " القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
- 7- السواح، أسامة (2007) " المفاهيم الأساسية لعلم إدارة الأزمات، والتخطيط الاستراتيجي " دبي: أكاديمية الشرطة.
- 8- الشعلان، فهد (1999) " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات " الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 9- الطيب، حسن (1992) " إدارة الكوارث " لندن: ميداليت المحدودة.
- 10- عليوة، السيد (2004) " إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي: سلسلة دليل صنع القرار " القاهرة: دار الأمين للنشر، الطبعة الثانية.
- 11- عليوة، السيد (1997) " إدارة الأزمات والكوارث: حلول عملية أساليب وقائية " القاهرة: مركز القرار للاستشارات.
- 12- عثمان، فاروق (2004) " التفاوض وإدارة الأزمات " القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- 13- الفيومي، أحمد (1987) " المصباح المنير " بيروت: مكتبة لبنان.
- 14- معجم اللغة العربية، (1995) " المعجم الوسيط " القاهرة: الطبعة الثالثة، الجزء الأول.

الدوريات:

- 1- حجازي جمال طاهر (1995) " أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض: 35 (4) .
- 2- الطيب، حسن، (1990) " إدارة الكوارث " مجلة الإدارة العامة، الرياض: الرياض.
- 3- مصطفى، أحمد، (1996) " منهج مقترح لإدارة الأزمات " . مجلة الفكر الشرطي.
- 4- الأعرجي، عصام، (يناير 2000) "مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى " مجلة الإدارة العامة، 39 (4): الرياض.

الدراسات والأبحاث العلمية:

- 1- التريكي، علي محمد (2005) " تقييم فاعلية إدارة الأزمات والكوارث بالمنشآت النووية "، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- 2- الحبيشي، نيفين عزت (1998) " الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية "، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، القاهرة.
- 3- شريف، منى صلاح الدين (1995) "إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة.
- 4- عبد العزيز أحمد نصر (2002) " نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في مصر على إدارة الأزمات "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، فرع كفر الشيخ.

المؤتمرات والندوات:

- 1- " القائد في موقف الأزمة " عامر، أحمد (أكتوبر 1996) " بحث مقدم للمؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث " القاهرة، جامعة عين شمس.
- 2- " الأزمات التنظيمية: المفاهيم والأسباب " السيد، خالد (1998) " بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث " القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 3- "التعلم ذاكرة المنظمة للمواجهة الفعالة للأزمات المحتملة". الحملاوي، محمد عفيفي، زكريا (أكتوبر 2000) " " بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث "، القاهرة. كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 4- "إدارة الأزمة: المفهوم والنظرية"، هنداوي، محمد (يناير 1994) " بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني لإدارة التعليم في الوطن العربي " القاهرة. كلية التربية، جامعة عين شمس.



5- "" نظرية الأزمة وإدارة الأزمة " أبو النصر، مدحت (يناير 1993 م) "بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثالث استراتيجية تغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية " القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

• المصدر الإلكتروني

1- عبد القادر، محمد (2010) "فن إدارة الأزمات" تم استرجاعه على الرابط
<https://www.alkutubcafe.com/book/f0rKax.html> بتاريخ 20 - 2 - 2017 .

ثانيا / المراجع الأجنبية:

- 1- Barba. Crisis management in American Higher Education. Avenue New York .1997;5:15.
- 2- Janes, L. The California Community college crisis. The study of mission, governance and founding. 1981 – 1987.
- 3- Joygem . H &Alin, R. The oxford Encyclopedia English Dictionary Language. Oxford University press. 1994; 343.
- 4- HermComparative Research on the Events of Nations (CREON) Project. Foreign Policy Events; 1959-1968.ann, Charles,; et al.
- 5- Nudell & Antokol. The Handbook for Effective Emergency &Crisis Management. Lexington Book. 1988;20.
- 6- Chase, B. Learning Bloody Lessons (Schools Shootings). National Education Association NEA Today.1999; 17: 4,5.
- 7-Mahesweta M. Banerjee and David F. Gillespie. Strategic A Organizational Disa. The Journal of Disaster Studies and Management. 1994;57-80.



The reality of using crisis management methods in Libyan universities

a case study on the Al-Asmarya Islamic University Zliten _ Libya

Omran Ali Abo- Ghress.

Abstract

This study aims at identifying the readiness of Al-Asmarya Islamic University in the Zliten city in the face of multiple crises and the possibility of examining the remedial and preventive measures used in confronting these crises, which may be exposed from one time into another, by identifying the availability of the five stages of the system (Mitrof & person),

The study population was represented by all the employees of the Al-Asmarya Islamic University in the city of Zliten (administrative leaders, faculty members) in the university, which are in the range of one thousand elements. However, due to the difficulty of the method of comprehensive enumeration, a random sample of 130 individuals was chosen to represent the study population. The descriptive approach was adopted in this study. The researcher reached a number of results. The most important of these were the lack of readiness in the different stages of the crisis, with an average of 43.3%. So that, the university can be classified as a place for study as an organization for crises, and it is not ready for it—yet by means it follows the rapeutical method and a reaction, but not a protection method. This study also recommended to work to support the present abilities for facing those crisis in every period in which the beginning (start) meets from the period of the early warning signs and to end up to the learning stage. It is necessary to work on founding a center of adumbration and taking decisions in the university, and to be provided with the supervision on the study and the environmental internal and external analysis for showing the strength for supporting it, weakness point, for curing them. This is through the search of the chances for the investment; moreover, preparing for facing those threats which threaten it availability from time into another.