

## واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية

دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة

الدكتور فؤاد عاشور بوخطوة

الدكتور عبدالمطلوب محمد مختار

عميد كلية الاقتصاد

رئيس قسم إدارة الأعمال

جامعة عمر المختار درنة ليبيا

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف على واقع ادارة الازمات بجامعة عمر المختار فرع درنة من خلال الأبعاد الآتية : المرحلة ، نوع الازمة ، آثارها ؛ فقد قام الباحثان بتطوير إستبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تمالأ كدمنمصادقيتهاومعامليتها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في اعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة والذي بلغ قوامه بـ (60) عضواً، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (50) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي : كشفت الدراسة أن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في المؤسسة قيد الدراسة حظيت بمستوى مرتفع؛ وأوضحت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تمر بمرحلة نضج الأزمة؛ خلصت الدراسة إلى تأثر مؤسسات التعليم العالي بالأزمة السياسية التي تعصف بالبلاد، والذي ظهر جلياً من خلال تأثر المؤسسة محل الدراسة بعدم القدرة على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات، وتوقف وتعليق الدراسة بشكل مستمر؛ وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز وتدعيم ادارة الازمات بالجامعة قيد الدراسة .

### Abstract :

This study aims to identify the reality of crisis management at Omar Mukhtar University, Derna branch, through the following factors: (stage, crisis type, effects). The researchers developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their validity and reliability. The study population; (60) members, are a group of academic staff at Omar Mukhtar University, Derna branch. After the distribution of the questionnaire, (50) forms were retrieved and valid for statistical analysis. The analysis of the study data was done by the use of computerized and statistical program of service software contained in the (SPSS), and they reached many results which can be summarized as follows : The study revealed that the crisis management culture among decision-makers in the university under study was high. The study then showed that the university under consideration is undergoing the process of crisis maturation. To conclude, the study showed that institutions of higher education are directly influenced by the political crisis afflicting the whole country, which is clearly evident as the institution under study is unable to adjust the dates of study and examinations, and the pending and suspension of the study on an ongoing basis. Finally, the study made a series of recommendations which will hopefully be followed to enhance and strengthen the crisis management at the university under study.

## مقدمة:

يعيش التعليم العالمي في معظم دول العالم العربي أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، ورغم هذا التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتترايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها، أن كل ما يمكن أن نفعله هو الاستعداد لمواجهة هذه الأزمات والكوارث والتخفيف من حدتها، ولعل المنظمات المعاصرة عاماً وبالتحديد في هذه الدول تواجه بشكل عام تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة لأسباب مختلفة قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، كذلك في شدة تأثيرها ودرجة تكرارها، فإنه يمكن استخدام مداخل إدارة الأزمة على اعتبار أن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأن وقوع الأزمات قد أصبحت من حقائق الحياة اليومية، وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها التربوية والتعليمية لتحقيق التنمية التعليمية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً لإدارة الأزمات وذلك من خلال إبراز أهميتها، وتنميتها، والتي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال خاصة بالجامعات الليبية، والتي تعتبر حلقة هامة في سلسلة المراحل التعليمية لكن رغم الأهمية البالغة لهذه الجامعات إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحثان، وهذا مما حدا بالباحثين اجراء هذه الدراسة لمعرفة واقع ادارة الازمات بجامعة عمر المختار فرع درنة، وفي هذا البحث سيقوم الباحثان بدراسة واقع إدارة الأزمة، ومراحل وأنواع وآثار الأزمة.

## مشكلة الدراسة :

على الرغم من تباين الازمات التي تواجه مختلف التنظيمات الإدارية بما في ذلك المؤسسات التعليمية، الا انه يمكن مواجهة تلك الازمات وادارتها من خلال ايجاد استراتيجيات محددة لإدارة الازمات والتخطيط لإدارتها بطرق علمية، والاعداد الجيد لتجنب وقوعها، والتقليل من مستوى الخسائر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسات (الجندي، 2003 : 17)؛ تأسيساً على ما تقدم تكم مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

1- أي مراحل الأزمة تعيشها جامعة عمر المختار فرع درنة ؟

2- ما نوع الأزمة التي تمر بها جامعة عمر المختار فرع درنة ؟

### 3- ما آثار الأزمة على جامعة عمر المختار فرع درنة ؟

#### أهمية البحث :

- يكمن أهمية البحث من أهمية موضوع ادارة الازمات والذي يُعد من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين ، وبخاصة في الدول المتقدمة.
- يستمد هذا البحث أهميته أيضاً باعتباره - على حد علم الباحثين - الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على واقع ادارة الازمات بجامعة عمر المختار فرع درنة .
- تبرز أهمية هذا البحث من خلال إثرائه للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما سيوفره هذا البحث من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة .

#### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمة بجامعة عمر المختار فرع درنة من خلال مراحلها وأنواعها وآثارها.

#### الدراسات السابقة : دكتور وائل

- دراسة (Spillan&Crandall 2002): هدفت الى التعرف على واقع عمل التخطيط للازمات و إدارتها في منظمات الأعمال غير الربحية التي لا تهدف إلى الربح في عملها بل هدفها تقديم خدمات اجتماعية أو صحية للجمهور في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (980) منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمدت النتائج تحليل (190) استبيان تم جمعها من تلك المنظمات وكانت أهم النتائج: بلغت نسبة المنظمات التي تتوافر فيها فريق لإدارة الأزمات (% 29) من مجمل المنظمات التي شاركت في الدراسة، دلت النتائج على الدور الكبير الذي تلعبه خبرة المنظمة من تعرضها للأزمات في الماضي على زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط للازمات المستقبلية.

- دراسة (Mcnicoll 2003): أشارت الى تحديد طبيعة الأزمة التي يعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا ومدى تطبيقها لاستراتيجيات لإدارة الأزمة، وأجريت الدراسة على جامعة ماساتشوستي بالولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت نتائج الدراسة أن سبب الأزمات في جامعة ماساتشوستي هو تجاهل إدارة الجامعة لتناول الطلاب للمشروبات الكحولية داخل حرم الجامعة مما أدى إلى موت طالب بالجامعة لذا استنتجت الدراسة أن الجامعة لم تكن فعالة في مجال الاتصال بالجمهور الذي هو عبارة عن الطلاب والموظفين والأهالي حيث لم تقم بتوعية الطلاب

بآثار السيئة للكحول مما أدى إلي تفاقم الوضع ووفاة أحد الطلاب وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية قبل انفجار الأزمة حيث كان من المفروض أن تقوم الجامعة بنشر معلومات حساسة عن الحالة الصحية للطلاب المتوفي وأسباب الوفاة التي هي الإفراط بشرب الكحول وان توظف العلاقات العامة التابعة للجامعة لكي تنشر معلومات عن مخاطر تناول الكحول.

- دراسة الالفية 2003 م : بعنوان " إدارة أزمات التعليم في مصر" وقد توصلت إلى عدة نتائج منها، أن جهود التعامل مع هذه الازمات كان بأسلوب رد الفعل وليس بأسلوب المبادرة ، وأن وزارة التربية والتعليم اتجهت مؤخرا لاستخدام فكر واسلوب إدارة الازمات من خلال تشكيل لجان ووضع خطط وسيناريوهات للتعامل مع الازمات .

- دراسة دقاسمة والاعرجي 2006 م : كانت بعنوان "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى" ، وتلخصت نتائج الدراسة أنه توجد اتجاهات إيجابية لدى أفراد عينة الدراسة نحو استخدام اسلوب إدارة الازمات في الوظائف الإشرافية في مراحل الازمة المختلفة .

- دراسة السريحي والقبلان 2006 م : جاءت بعنوان : "أمن المكتبات السعودية : دراسة مسحية " وقد أكدت النتائج الميدانية أنه تتوفر متطلبات إدارة الازمات في المكتبات السعودية بصورة متوسطة وإن كانت أقل من مرحلة قبل حدوث الازمة، بسبب الافتقار إلى القدرة على الاستجابة لمؤشرات وقوع الازمات .

- قدم درياس (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تمكن مديرو المدارس من مهارة ادارة الازمات في مدينة جدة ، وتوصلت الدراسة الى ان المديرون يمارسون مهارة ادارة الازمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الاعم، كما كشفت الدراسة ان المديرون يمارسون مهارة ادارة الازمات دون وجود منهجية علمية واضحة معلنة ، كما اظهرت الدراسة عدم وجود فريق لإدارة الازمات مدربة للتعامل مع الأزمات والطوارئ في المدارس التي ينتمون اليها.

- وأخير قدما جبريل وزايد (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ادارة الازمات بالمعاهد العليا التقنية في ليبيا من خلال الابعاد الاتية : (التخطيط لإدارة الازمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات ،عملية الاتصال في الأزمات ،الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة الأزمات ،دور القيادة في إدارة الأزمات ،مدى تقييم النتائج ما بعد الأزمة والاستفادة من

التجربة) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي و الإداري بالمعهد العالي للمهن الشاملة درنة، حيث كشفت الدراسة أن المستوى العام لإدارة الازمات و ابعادها كان مرتفعاً .  
ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على أهمية ادارة الازمات في تحسين وتطوير أداء المنظمات ، كما تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع ادارة الازمات ، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب ادارة الازمات المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحثين في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، أيضاً لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت ادارة الازمات بمؤسسات التعليم العالي الليبية وتحديدًا جامعة عمر المختار.

### المبحث الاول : مدخل نظري حول إدارة الازمة :انواعها\_مراحلها\_ آثارها أولاً - مفهوم الازمة:

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية. وحيث أن بعض الباحثين قد عرف الازمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار(عليوة، 2002، ص13) إلى ذلك بقوله: يقصد بالازمة من الناحية الاجتماعية "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".  
أما الازمة من الناحية السياسية: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً" (عليوة، 2002، ص13).

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني (هلال، 2004، ص51) انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي، ومصطلح الازمة ( Crisis ) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية ( KIPVEW ) أي بمعنى لتقرر ( To decide)(جبر، 1998، ص66). أما الازمة اصطلاحاً: فهي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"(الشعلان، 2002، ص18) ويعرف قاموس رندام الازمة بأنها: " ظرف انتقالي يتسم بعدم

التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير (Random, 1969, P.491).

كما يعرفها فليبس بأنها " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة (Phelps, 1986 , P. 6.)

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- 1- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- 2- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- 3- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- 4- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- 5- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

ويتطلب وجود الأزمة توافر شرطين أساسيين هما:

1. أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته.
- 2 أن تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضع التحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات. بمعنى أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المنظمة واستمرارها. وقد تحدث أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية على المستوى القومي تعرف كل منها طبقاً لمجالات العمل المخصص.

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

#### أ\_ مفهوم الكارثة: Disaster

الكارثة من كرت ... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد(علوف، 1951، ص725).

أما قاموس أكسفورد فقد عرف الكارثة Disaster بأنها: حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم .

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: "حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات (كامل، 1424هـ، ص21).

وبناء على ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

1- الأزمة 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.

2- للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

3- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها (الشعلان، 2002، ص36-37).

### ب- مفهوم الصراع والنزاع: Conflict And Dispute

يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة (هلال، 2004، ص12).

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه: "تضارب المصالح والمبادئ والأفكار"، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام (عابد، 1425هـ، ص39)

1- الصراع الخفيف الحدة. 2- الصراع متوسط الحدة. 3- الصراع شديد الحدة.

### ج- مفهوم المشكلة: Problem

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 (عليوة، 2002، ص13).

## د- مفهوم الحادث: Accident

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه: " شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه" (حواش 2005، ص17).

هـ الخلاف: Dispute مفهوم يعبر عن المعارضة ، والتضاد ، وعدم التطابق في الشكل، أو في الظروف والمضمون وهو قد يكون احد مظاهر الأزمة ، ولكن لا يعبر عنها تماماً.

### أنواع الأزمات:

أنواع الأزمة يمكن أن تصنف إلى عدة أشكال وهي:

1. أزمة شخصية أو جماعية ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنساني أو الاجتماعي مثل الطلاق، المرض الشديد، الطرد من العمل، وفاة أحد الوالدين، إلى غير ذلك من المشكلات والأزمات الشخصية.

2. أزمة اجتماعية تهم المجتمع بأسره مثل الزلازل، الفيضانات، البراكين، الحرب.

3. أزمة اقتصادية يغلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة كضرب العملة وتدهورها، الإفلاس، تكس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها. (اعليوة، السيد، 2008)

4. أزمة دولية وتمس المجتمع الدولي مثل التلوث البيئي الحروب الكبيرة بين الأكثر من دولة والتسرب الإشعاعي.

5. أزمة إدارية وهي التي تتعلق بالمنظمة كاحتراق ملفات المنظمة أو إضراب الموظفين عن العمل، نقص المواد الخام، العجز المالي، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا.

### ثانياً - خصائص الأزمة:

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص، يشير البعض من أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل " القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء (الصباغ، 1998، ص5).

ويرى البعض أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- 1- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- 2- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة. يصعب فيها التحكم في الأحداث.

- 3- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- 4- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- 5- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- 6- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث بدونها. (عليوة، 2003، ص 81-82).

### ثانياً: إدارة الأزمة Crisis Management

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (أحمد، 2002، ص 35)

#### 1 - مفهوم إدارة الأزمة:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلباتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة). (عليوة، 1997، ص 251)

فإدارة الأزمات هي " 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 للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة". (أحمد، 2002، ص 32) ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات أمور". (عشماوي، 1996، ص 199)، كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية". (الاعرجي ودقاسمة، 2000، ص 777)

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لاينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب خلاف، والعمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة وقيمة جوهرية. (Fink, 1986)

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك" وقال أيضاً بأنها: "التخطيط لما قد لا يحدث". (توفيق، 2004، ص18)

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار. (عبدالحمن، 1994، ص5)

## 2- مقومات إدارة الأزمة:

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل (الخصيري، 2002، ص243).

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

#### أ - تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته .

#### ب - إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة، لايمكناحتمال ضغطها، ويقوم والمنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي(الخصيري،2002،ص234): التخطيط. - التنظيم - التوجيه - المتابعة .

ج - تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.(أبوشامة،1995،ص301)

#### د - تحديد الأولويات:

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة(أبوشامة،1995،ص301).

#### هـ- تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.(الخصيري،2002،ص247)

## و- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (الخضيرى، 2002، ص 250)

## ز- الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة. (الشعلان، 2002، ص 167)

## ح- التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما: التواجد السري في موقع الأحداث، وتأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

ط- إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واحتلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

## ي- توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.

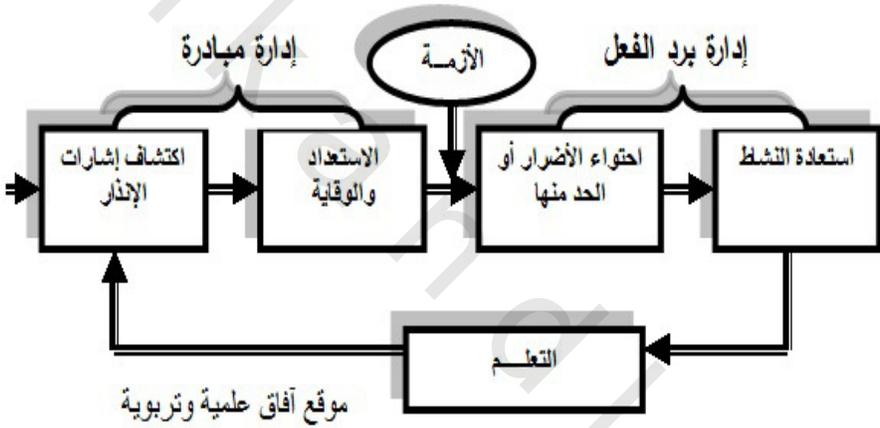
## ك- الخطة الإعلامية

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما

يهتمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة. (الشعلان، 2002، ص167).

### ثالثاً - مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. وتتطور الأزمة وفقاً لخمس مراحل رئيسية (الخضيرى، 2003، ص76 ص77) والموضحة بالشكل التالي وهي:



### مراحل إدارة الأزمة

#### أ- مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

#### ب - مرحلة النمو والانتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هما : مغذيات ومحفزات ذاتية و مغذيات ومحفزات خارجية، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة

والمقوية لها؛ إما بتحديد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة، أو بتجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

**ج - مرحلة النضج:** تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه ، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفتها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدءاً بتحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

#### **د - مرحلة الانحسار والتقلص:**

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

#### **هـ - مرحلة الاختفاء:**

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات. والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف.

#### **أنواع الأزمات:**

يمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمسببات الأزمة ، و الآثار الناتجة عنها كالآتي:

أ- أزمات اقتصادية: و تعني النقص في الموارد و القصور في تحويل الميزانية و تتمثل في:

-الطاقات العاطلة.-تزايد معدلات البطالة. -تزايد عملة الدولة. - أزمات الديون - الانهيار الصناعي.

#### **ب- أزمات عسكرية:**

يمكن أن تكون داخلية مثل محاولة القيام داخل الدولة بتغيير لنظام الحكم،أو تعديله،وقد تكون الأزمة العسكرية خارجية مثل:الحشود العسكرية على الحدود بين دولتين،الأمر الذي ينتج عنه

تصاعد حدة التوتر بينهما، وقد يؤدي إلى الحرب مثل: الحشود العسكرية التي تمت في سيناء عام 1967 ، وقد تكون الأزمة العسكرية مثل: ظهور العدو في مكان غير متوقع للجانب الآخر، كما حدث في حرب أكتوبر عام 1973 التي أطلق عليها اسم "الثغرة" واستغرق حلها عدة أشهر. وتتمثل الأزمة الداخلية في:

- التمرد الداخلي

- الحشد والتهديد.

- أزمات أثناء اندلاع الحرب.

### ج- الأزمات السياسية:

هي الأزمات التي تنشأ بسبب تخلف وقصور النظام السياسي بمفهومه الواسع (إدارية، دستورية، سياسية، اجتماعية، ثقافية) وتحدث الأزمة نتيجة سلسلة من المتغيرات في النمط السياسي، نتيجة تعارض المصالح بين دولتين أو أكثر ذات سيادة على هيئة نزاع، قد يتطور إلى صراع مع احتمال اندلاع الحروب، وتتميز الأزمات السياسية بالحدة، ويمكن تعريف الحدة بأنها درجة العنف المتضمنة في الأزمة، أو بمدى حرج الاختيارات التي تفرضها الأزمة على الدولة والمؤسسة وبنظامها الذي يعتمد على عدم أهمية أطراف الأزمة، ويمكن أن تكون الأزمة بسيطة، حيث يوجد طرفان فقط أو أزمة مركبة بحيث يوجد أكثر من طرف. وهناك أزمات أخرى يمكن تأطيرها في محور الأزمات الداخلية، كأزمات الكوارث، وهي حدث يسبب التدمير والخسائر في الأرواح، وأنها في الخدمات الصحية إلى المستوى الذي يدعو إلى ردود أفعال غير عادية ، مع احتمال طلب المعونة من خارج الإقليم المعرض للكارثة .

### د- الأزمات الاجتماعية:

هذه الأزمات تخلقها فئة معينة من جماعات الضغط داخل المجتمع، قد يكون لها مطالب معينة، وتنشأ هذه الأزمات نتيجة عدم توفر الحريات الضرورية للشعب، ويمكن أن تأخذ هذه الأزمات صورة إضرابات عامة، مظاهرات سياسية، وإضراب عن العمل، التمرد في حالة عدم السيطرة، فقد تتحول هذه المظاهرات إلى صور أعنف مثل الثورة الشعبية، أو الحرب الأهلية، انتشار الجريمة المنظمة، انتشار المخدرات.

## هـ- أزمات الإرهاب الدولي:

يمثل الحدث الإرهابي صورة مثالية للأزمة، فالعملية الإرهابية ينطبق عليها تعريف الأزمة انطباقاً تاماً، من حيث المفاجأة والتهديد وضيق الوقت . كما أصبح الإرهاب الدولي أحد أساليب الصراع بين الدول تمارسه الجماعات السياسية والحكومات بهدف التأثير على خصومها.

## و- الأزمات الثقافية:

هي أزمة الفكر ، حيث تنشأ فكرتين مختلفتين بين جماعتين ، يعتقد كل منهما مبادئ معينة أو يفسر وقائع معينة بطريقة مختلفة عن الآخر، وغالباً ما يكون هذا النوع من الأزمات مهدداً للأمن الداخلي . هناك أزمات أخرى تحدث على مستوى مجال التنفيذ : أزمات برية، أزمات بحرية، أزمات جوية .

منهجية التعامل مع الأزمات: تستطيع المنظمات تطبيق إدارة الأزمات\* والتعامل معها بصورة جيدة باستخدام المنهجية العلمية ، وتعتمد قدرة التنظيم الفعال في تطبيق إدارة الأزمات على إمكانية تعامل التنظيم مع الأزمات من حيث الأبعاد التالية:

أولاً. دور القيادة في إدارة الأزمات :لقد بات من المؤكد أن القيادات التعليمية تواجه العديد من الأزمات التي تحتاج إلى مهارة ووعي لتفاديها وتحتاج إلى قيادة فعّالة تستطيع السيطرة على تلك الأزمات مثل مايسمى بالقيادة التحويلية ذلك النمط القيادي الذي يمكن من خلاله مواجهة التغيير و إدارة الأزمات وإحداث القدرة على التغيير الثقافي المطلوب للمؤسسة والدفع بالوضع الراهن نحو الأفضل من خلال الاهتمام بتنمية العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، وتفعيل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات التربوية (Bass and Avolio 1993) ، كما أكدت كثير من الدراسات (Moriarty et al ، 1993) على ان سر النجاح في التعامل مع الازمات يكمن في قيادة المدير للازمة ومدى كفاءة وفعاليته في التعامل مع المواقف الطارئة ، وهو المسئول عن توفير الحماية عن المؤسسة التعليمية (الموسى ، 2006 :4) .

---

\* قد يخلط البعض بين مفهومي إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة حيث الفرق كبير بينهما فيُقصد بمفهوم إدارة الأزمة " هو البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن إدارة المنظمة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتحيية المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" ، أنظر في ذلك إلى :حملاوي ، محمد (1995)، إدارة الأزمات، القاهرة : مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، ص:62-65.؛ في حين أن الإدارة بالأزمة " تقوم على افعال الأزمات ، وإيجادها من عدم ، كوسيلة للتغطية والتنموية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري " أنظر في ذلك إلى : الحضيبي ، محسن أحمد (2003)، إدارة الأزمات ، القاهرة : مجموعة النيل العربية، ص: 34.

ثانياً - عملية التخطيط لإدارة الازمات: يقول ماكزني وريتشارد : إن الازمات تحدث لمختلف الأسباب، لكنها عموماً تظهر نتيجة لعدم وجود تخطيط ولعدم القدرة على التوقع، ولكن مهما كان السبب فالنتيجة واحدة- وهي خسارة في الوقت والطاقة معاً (ماكزني ، ريتشارد ، 1999 : 180) بالنسبة للتخطيط للأزمة، فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، "فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الازمات، الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة، كي يتمكن فريق ادارة الازمة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها (Dennis et al , 1998 : 181) وكما أشار ماكزني Mackenzie : " أن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق عند التنفيذ، وأن قضاء سبع ساعات من التخطيط بأفكار وأهداف واضحة له أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف" ( Mackenzie, 1972) يُسهل التخطيط الفعال التركيز على المشكلة الرئيسية مما يساعد في توفير الوقت اللازم للتعرف على أبعاد الأزمة بصورة كاملة والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد على التخفيف من حدة الأزمة، فالخطة هي عملية افتراض وتصور للأوضاع والظروف الصعبة والمشكلات غير الموجودة، وهذا يتوجب أن تتضمن عملية التخطيط الخطوات التالية (اللوزي، 1999):

- إجراء دراسة تحليلية شاملة بهدف التعرف على أوضاع المنظمة بصورة كاملة.
  - محاولة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
  - دراسة العمليات التنظيمية كاملة باستخدام منهجية البحث العلمي لتحديد مواطن الازمات.
  - الاستفادة من خبرات التنظيم السابقة في كيفية التصدي للازمات المتوقعة.
- ثالثاً . عملية اتخاذ القرارات في الازمات: إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، ولقد أشار Herbert Simon إلى أن عملية اتخاذ القرار تمثل العمود الفقري للجهاز الإداري (الاعرجي، 1995 : 34) وأصبح النجاح الذي يتحقق لأية منظمة و يحقق الأهداف المأمولة يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة القيادات الإدارية في اتخاذ القرار الصحيح والمناسب حيث أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولذا فإن أي تفكير

في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات بالإضافة إلى التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ هذه القرارات (التوشان ، 2003).

وعملية اتخاذ القرارات في الازمات هي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة يعمل على امتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة، فعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة ومكوناتها تسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة؛ تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد أهم الأعمال التي يمارسها القادة يومياً في إدارة مؤسساتهم. وتُعد تلك العملية في غاية الصعوبة وتحيط بها الكثير من المحددات والمعوقات التي تجعل من اتخاذ قراراً رشيداً أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد، خاصة إذا رافق ذلك وجود أزمة أو ظروف استثنائية غير مناسبة، حيث يعتقد البعض بأن القائد يتميز بأن لديه دائماً قدرة سحرية لحل جميع المشكلات التي تواجههم ويملك إجابة عن كل شيء، وفي الحقيقة فإن ذلك ليس صحيحاً، فإن القادة لا يعرفون كل شيء، لكنهم يحاولون العثور على الإجابات والحلول للمشكلات والأزمات التي تواجههم ثم مواصلة التقدم. إن حتمية فعالية القرار وجودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة وهي مايلي (هلال ، 1996):

العنصر الأول: وهو الفعالية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية و الموضوعية للأداء .  
العنصر الثاني :وهو الترشيده ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية.

العنصر الثالث :وهو القبول و يقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار.  
رابعاً- أهمية المعلومات في ادارة الازمات : المعلومات الناقصة غير الدقيقة أو المتأخرة تؤدي إلى الاعتماد على الحدس والتخمين والعشوائية الارتجالية، والتخبط ، وتعارض القرارات، وعدم توافقيها مع ماهو مطلوب إنجازها، ومع ما يتعين تحقيقه، بل وعدم سلامتها وصحتها تُكبد أخطاء باهظة النتائج. لذا يجب تنظيم تحديد الاحتياجات من المعلومات بطريقة مرتبة ومحددة تضمن وجود المعلومات المطلوبة وقت الحاجة إليها، ولا يتم ذلك إلا من خلال نظاماً إدارياً للمعلومات ، والذي هو عبارة " أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات عن الازمة وتساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى حول الازمة" (الطائي ، 2005 : 42). كما إن نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفعالية يعتمد على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في (القحطاني ، 2002):

ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول.

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.

- التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات، لأن المعلومات قد تتقدم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الأحداث.

- تبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات، لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفعالية في موقف الأزمة.

خامساً - عملية الاتصال في الازمات : تشكل الاتصالات المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة بنجاح، وأفضل وسيلة لكي تكون فعالة هي الاستعداد قبل حدوثها، فعند وقوع الحالة الطارئة، لن يتوفر متسع من الوقت للتفكير، ولا للتخطيط، وفي غياب خطة كئيبة لإدارة الأزمات وإجراء الاتصالات التي يساهم في وضعها جميع كبار مدراء المؤسسة، سوف تتفاقم الحالة الطارئة وتصبح ساحقة؛ وسرعان ما يفقد الناس الثقة، وهذا ما أكدته إحدى الدراسات والتي بينت أنه أجاب 74% من الإداريين (في عينة الدراسة) بشركات أمريكية وبريطانية ويابانية، بأن أعظم الحواجز التي تقف أمام النجاح والتميز لهذه الشركات كانت وجود انهيار في نظم الاتصالات (ميشرا واميرا ، 1991 : 23-33) وتعرف الاتصالات في الازمات هو كافة الانشطة والادوار الاتصالية التي تُمارس اثناء مراحل الازمة المختلفة (شعبان ، 2005 : 234) ، إن مشكلة الاتصال الأساسية، تتمثل في سوء الفهم أو عدمه، فالمتحدث مشغول بما يقول والمستقبل مشغول، بما سيقول والمتحدث يعتقد أن الرسالة قد وصلت والمستقبل لا يسمع من الرسالة إلا ما يريد، ولا يُفهم منها إلا ما عوّده عليه ثقافته وخلفيته، ثم بعد ذلك نسأل لما لم يكن الاتصال فعالاً ؟ .

وتحتاج عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويجب أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة انسيابي أو دقيقاً وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت (العودة ، 2008).

سادساً - الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة الازمات : تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية و عناصر بشرية (فريق إدارة الأزمات)،فمن المفترض أن تُجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها،ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً جُذ هام في خطة إدارة الأزمات، لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة،فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات (الشليبي ، 2009) كما يتضمن هذا الجانب تصحيح الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات، والذي من شأنه أن يعمل على تحقيق الهدف المتمثل في حل الأزمة من خلال السعي لإيجاد هيكل تنظيمي لإدارة الأزمة يكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ، بحيث يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد التنظيم وفقاً لتخصصاتهم، وعند الانتهاء من إدارة الأزمة يعود هؤلاء الأفراد إلى وظائفهم السابقة (الشافعي ، 1999 : 58). وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح (الوكيل 2006) من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع لأزمات،وتتطلب وجود أكثر من خبير و مختص وفني في مجالات مختلفة،وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق و عدم ترك الأمور للصدفة. ويرى(ماهر 2006) أن فريق إدارة الأزمات يجب أن يضم كلاً من : رئيس للفريق (من الإدارة العليا ) عضو من كل إدارة، ممثل للعلاقات العامة، ممثل للموارد البشرية ، ممثل للشؤون المالية، ممثل من أمن المنظمة، ممثل للشؤون القانونية .

سابعاً - تقييم النتائج ما بعد الازمة والاستفادة من التجربة : وهنا لا بد من متابعة جميع الخطوات السابقة ومحاولة إدخال التعديلات المناسبة ومراقبة الخطة وتصميم الاتصال والأساليب المتبعة، ومتابعة القرارات التي سبق اتخاذها، أيضاً تتمثل في العناصر التي تعكس مدى قيام الادارة على القيام بوضع ضوابط لعدم تكرار الازمات في المستقبل ، واستخلاص الدروس والعبر من الازمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين (الاعرجي ودقاسمة ، 2000 : 779) .

إجراءات الدراسة :

### منهج الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها، فالمنهج الوصفي التحليلي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين

أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات والتعبير عنها كمياً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها (ذوقان واخرون ، 1994).

واعتمدت الدراسة المسح الميداني، وجمع البيانات، من خلال الاستبانة التي أعدها الباحثان ، وتضمنت (17) سؤال، أعدت على مقياس ليكرت ذي الخمسة أوزان ، تتعلق بموضوع الدراسة ، وتتعامل مع متغيراتها الأساسية (المستقلة والتابعة) لقياس آراء أفراد العينة، كما قام الباحثان بإجراء المقابلة الشخصية غير المبرجة مع بعض المسؤولين في فرع الجامعة بهدف التأكد من دقة الاحابة المتعلقة بعبارات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة وصلاحياتها لأغراض البحث العلمي ، قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة ، عمداء الكليات ، ورؤساء الاقسام العلمية ، ضمت (50) عضو، مستندا إلى ما تم جمعه من بيانات ومعلومات من الكتب، والدراسات، والبحوث المنشورة على الانترنت في هذا المجال، والاستفادة منها في بناء الجانب النظري وتدعيم الجانب العملي من الدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة :

بالنظر إلى محدودية الإمكانيات والوقت ، سعى الباحثان إلى اختيار عينة الدراسة، بفرع جامعة عمر المختار درنة، من بين فروع جامعة عمر المختار الاربعة، الموزعة على المدن، درنة وطبرق والقبة والبيضاء، وتعد جامعة عمر المختار من أكبر الجامعات في شرق ليبيا ، بعد جامعة بنغازي، والتي تواجه هي الاخرى نفس التهديدات.

#### المعالجة الاحصائية

للقيام بالتحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الحالية ، وبهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ، فقد تم الاعتماد على مجموعة من مقاييس الإحصاء الوصفي المتعارف عليها بما يلاءم اهداف الدراسة .

#### ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

1. الثبات Reliability : لتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس الدراسة (0.724) ، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة ما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها وإن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

2. الصدق Validity : لتأكد من صدق الاستبانة ، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الاحصائي Statistical validity ، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس الدراسة (0.850) ، مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

### المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات

استهدفت الدراسة واقع إدارة الأزمة في بجامعة عمر المختار فرع درنة ، وللإجابة على الأسئلة الرئيسية التي طرحها البحث، فقد أعد الباحثان استبيان على مقياس ليكرت، وحدد طول الخلية وفقاً لنفس المقياس ودرجة الممارسة ، ويتكون من 17 سؤال، موزعة على ثلاثة محاور لقياس آراء أفراد عينة البحث . استطاع الباحثان أن يجمعا 50 استمارة صالحة للتحليل، من أصل 60 استمارة تم توزيعها، ثم قام الباحثان باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، لتحليل بيانات البحث المتحصل عليها من خلال الاستبيان، بعد أن تم ترميزها وإدخالها على البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك لتحقيق أهداف البحث . فيما يلي نستعرض آراء أفراد العينة إزاء محاور البحث ، وبعدها الاستنتاجات والتوصيات .

### أولاً : قياس رؤية أفراد عينة البحث إزاء إدارة الأزمة

للإجابة على واقع ادارة الازمات بالجامعة محل الدراسة ، قام الباحثان بتحليل استجابات أفراد عينة البحث إزاء قياس رؤية أفراد العينة لإدارة الأزمة ، وذلك من خلال تفسير النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية ، وقد اتضح مايلي :

1- تحصلت بنود هذا المحور وعددها 4 بنود، على متوسطات حسابية متوسطة تتراوح بين (3.40 ، 3.58) ، حيث يرى أفراد العينة أن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في المؤسسة حظيت بمستوى مرتفع، من حيث أنظمة المعلومات ، واستراتيجية التغيير، والتخطيط وتصميم أقسام خاصة بالأزمة، ومن حيث تكوين فرق العمل، وأنهم يعتمدون بشكل كبير على نظام الإدارة الاعتيادي ، وبقية أدوات الضبط الاجتماعي، مع الاستعانة ببعض التنظيمات وجماعات الضغط المؤثرة ، والجداول (1) يوضح ذلك .

## جدول (1)

### اجابات افراد عينة الدراسة تجاه عبارات ادارة الأزمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي
1	وجود نظام متكامل من البيانات والمعلومات و تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع روح المبادرة والإبداع والاعتماد على استراتيجية التغيير المخطط	3.40	1.18	4	%68
2	تم تصميم وحدة أو قسم أو إدارة خاصة بالأزمة .	3.49	1.14	3	%69.80
3	تم تكوين فريق عمل لإدارة الأزمة .	3.50	1.09	2	%70
4	تم الاعتماد على نظام الإدارة الاعتيادي ، وبقية أدوات الضبط الاجتماعي مع الاستعانة ببعض التنظيمات و جماعات الضغط المؤثرة .	3.58	1.05	1	%71.60
---	البعد العام	3.49	0.977		

### ثانيا : رؤية أفراد عينة البحث إزاء مراحل الأزمة

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة البحث: مراحل الأزمة التي مر بها فرع الجامعة ؟. قام الباحثان بتحليل استجابات أفراد عينة البحث إزاء قياس رؤية أفراد العينة إزاء مراحل الأزمة ، وذلك من خلال تفسير النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية ، وقد اتضح من الجدول (2) الأتي :حصلت كل بنود هذا المحور وعددها 5 بنود على متوسطات حسابية عالية جدا تتراوح بين (3.24، 4.40) حيث وافق أفراد العينة أن المؤسسة قد تتعرض لمراحل الأزمة المختلفة ، من مرحلة الميلاد إلى مرحلة النمو والانتعاش الى مرحلة قمة نضج الأزمة ، إلى مرحلة انحسار وتقلص الأزمة إلى المرحلة الخامسة والأخيرة وهي مرحلة اختفاء الأزمة ، وأبدوا في خانة الملاحظات بضرورة إتباع إدارة الأزمة للتحكم فيها وفقا لما استجوبوا عليه.

جدول (2) اجابات افراد عينة الدراسة تجاه عبارات مراحل الازمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي
1	مرحلة ميلاد الأزمة: بدأت الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل شيء مبهم، إحساس غامض بوجود ما يلوح في الأفق .	3.99	0.941	2	%79.8
2	المرحلة الثانية: مرحلة نمو واتساع الأزمة: لم يستطع متخذ القرار أن يقضى على الأزمة في مهدها فتمت ودخلت في مرحلة نمو واتساع حيث تمت تغذيتها بمغذٍ داخلي ومغذٍ خارجي	3.71	1.02	3	%74.20
3	المرحلة الثالثة: مرحلة قمة نضج الأزمة: تصل الأزمة في مرحلة النضج إلى أقصى قوتها وعنفها ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك، ولا مفر من الصدام معها وتبدأ سلسلة من نزيف الخسارة المتتالي حتى تنحسر الأزمة وتنتهي.	4.40	0.984	1	%88
4	المرحلة الرابعة: مرحلة انحسار وتقلص الأزمة: نضجت الأزمة واتسعت بعد الإعصار الهائج واصطدمت بالعديد من الصخور فحدث لها نوع من التفتت والانكسار فبدأت تتقلص وتنحسر ولكنها لم تنته بعد	3.28	1.12	4	%65.60
5	المرحلة الخامسة: مرحلة اختفاء الأزمة: تفقد الأزمة هنا كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها وتبدأ فالتلاشي وينتهي الاهتمام بما ويختفى الحديث عنها إلا كتاريخ سبق أن حدث ولكن انحسر وانتهى.	3.24	0.859	5	%64.8
---	البعد العام	3.72	0.528	-----	%74.40

### ثالثا : رؤية أفراد عينة البحث إزاء نوع الأزمة

للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث : نوع الأزمة ؟ قام الباحثان بتحليل استجابات أفراد عينة البحث إزاء قياس رؤية أفراد العينة لنوع الأزمة ، وذلك من خلال تفسير النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية ، حيث أتضح من الجدول (3) التالي :  
 تحصلت بنود هذا المحور وعددها 3 بنود، المتعلقة بنوع الأزمة التي تواجه متخذي القرار على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.02، 3.74، 4.34) وقد جاءت استجابة متخذي القرار على أنها أزمة اقتصادية بأضعف متوسط حسابي (3.02) ثم جاءت على أنها أزمة إدارية بمتوسط حسابي (3.74) ، ثم تلتها الأزمة السياسية بأعلى متوسط حسابي (4.34).

جدول (3) اجابات افراد عينة الدراسة تجاه عبارات نوع الازمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي
1	أزمة اقتصادية يعلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة.	3.02	1.16	3	60.40%
2	أزمة إدارية وهي التي تتعلق بالمنظمة كاحتراق ملفات المنظمة، أو إضراب الموظفين عن العمل، نقص المواد الخام، العجز المالي، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا	3.74	1.08	2	74.80%
3	أزمة سياسية عامة ،صراعات حزبية وتظاهرات واعتصامات و فراغ أمني ، وغياب مؤسسات الدولة .	4.34	0.525	1	86.80%
---	البعد العام	3.70	0.891	-----	74%

نستنتج من ذلك أن متخذي القرار يتجهون إلى اعتبار أن الأزمة سياسية بامتياز ويمكن أن نستنتج كذلك من خلال استجاباتهم أنهم يشيرون إلى أن كل أزمة هي مستقلة عن الأخرى ، أي أنه يمكن الاعتماد على إدارة الأزمة في المؤسسات العامة للتخفيف من آثار الأزمة بشكل عام.

#### رابعاً: رؤية أفراد عينة البحث إزاء آثار الأزمة

للإجابة على السؤال الأول من أسئلة البحث : حول رؤية أفراد العينة لآثار الأزمة ؟ . قام الباحثان بتحليل استجابات أفراد عينة البحث إزاء آثار الأزمة، وذلك من خلال تفسير النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية ، حيث اتضح من الجدول (4) مايلي :حصلت كل بنود هذا المحور وعددها 5 بنود على متوسطات حسابية عالية جدا تتراوح بين (3.58 ، 4.26) حول آثار الأزمة المختلفة التي تم قياس آرائهم بها ، وكانت العبارات كلها، تعكس عدم القدرة على ضبط المواعيد وضعف أداء الأساتذة وتدني مستوى التحصيل وفرض اجندات بخصوص لباس محدد أو منع الاختلاط وفرض تعيين حرس جامعي أممي مؤدج وتسبب أداري والتعرض لأعمال تخريبية وضعف السيطرة بشكل عام .

جدول (4) اجابات افراد عينة الدراسة تجاه عبارات آثار الأزمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي
1	عدم القدرة على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات وتوقف وتعليق للدراسة بشكل مستمر	4.26	0.524	1	%85.20
2	ضعف الأداء الاساتذة وتدني مستوى التعليم لتهديدات أعضاء هيئة تدريس و إداريين بالقتل أو الخطف أو الاعتداء بالضرب والإهانة .	3.58	0.951	5	%71.60
3	فرض اجندات أو ايدولوجية بخصوص فرض لباس محدد للطالبات أو منع الاختلاط أو إقرار مقررات أو إلغاء أخرى وخلافه .	3.95	1.02	3	%79
4	فرض تعيينات بالقوة لأعضاء هيئة تدريس و موظفين و معيدين و حرس جامعي وتسبب وإهمال الاداري.	3.67	1.10	4	%73.40
5	التعرض لأعمال تخريبية للمرافق وسرقة محتويات وتهديدات وأطماع مادية وضعف السيطرة والتحكم في الامور بشكل عام .	4.10	0.488	2	%82
--	البعد العام	3.91	0.716	-----	%78.20

## خامسا: الاستنتاجات :

1. حيث يرى أفراد العينة أن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في المؤسسة حظيت بمستوى مرتفع، من حيث أنظمة المعلومات ، واستراتيجية التغيير، والتخطيط وتصميم أقسام خاصة بالأزمة، ومن حيث تكوين فرق العمل، وأنهم يعتمدون بشكل كبير على نظام الإدارة الاعتيادي، وبقية أدوات الضبط الاجتماعي، مع الاستعانة ببعض التنظيمات وجماعات الضغط المؤثرة .

2. أكدت النتائج الميدانية أن المستجوبين يرون أنه في ظل غياب إدارة الأزمة، فإن المؤسسة محل الدراسة قد مرت بكل مراحل الأزمة، من ميلاد الأزمة، إلى مرحلة نمو واتساع الأزمة، إلى مرحلة قمة نضج الأزمة، وهي المرحلة التي تواجهها المؤسسات حالياً، وأن هناك مرحلتين لم تصلهما الأزمة بعد، وهما مرحلة انحسار وتقلص الأزمة، والمرحلة الأخيرة وهي مرحلة اختفاء الأزمة عندما تفقد الأزمة كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها ثم تبدأ في التلاشي، والتي لم يتم التوصل إليها بعد، وأبدوا في خانة الملاحظات بضرورة إتباع إدارة الأزمة للتحكم فيها.

3. أظهرت النتائج الميدانية من أن المستجوبين يؤكدون تأثر جامعة عمر المختار محل الدراسة بالأزمة السياسية التي تعصف بالبلاد، والذي ظهر جلياً من خلال تأثر المؤسسة محل الدراسة بعدم القدرة على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات، وتوقف وتعليق الدراسة بشكل مستمر، وبضعف أداء الأساتذة وتدني مستوى التعليم وبفرض أجنادات ولباس محدد للطلبات، ومنع اختلاط الطلبة بالطلبات، وإقرار مقررات وإلغاء أخرى، وبفرض تعيينات لموظفي الحرس الجامعي، والتعرض لأعمال تخريبية للمرافق وسرقة محتويات وتهديدات وضعف السيطرة وعدم التحكم في الأمور بشكل عام .

## ثامنا : التوصيات:

• بما أن مستوي ثقافة ادارة الازمات تمارس بمستوى مرتفع ، فلا بد من المحافظة عليه وإعطاء الاهتمام الكافي لتعزيز هذه المستوي، وذلك من خلال زيادة توعية الكادر الاداري والاكاديمي بالجامعة قيد الدراسة بمفهوم الازمة و إدارتها لتصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية بالتدريب و المتابعة.

• العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً ومكماً للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الليبية، إذ أنه عند وضع خطة إستراتيجية يجب احتواء هذه الخطة على

بند خطة للأزمات واعتماد نموذج واضح ومفهوم، كذلك الحرص على التعلُّم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهتها .

● اقتراح تدريس مساق إدارة الأزمات ضمن المناهج الدراسية بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا .

● يؤمل اختيار مديرو من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية ادارة الازمات بالمؤسسات التربوية، ويتحلون بالمرونة في التفكير و الانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة.

● انشاء معاهد لإعداد وصناعة القادة بقصد قيادة المؤسسات التربوية والتعليمية في ظل التطورات الثقافية والاقتصادية والتقنية ، وتدريبهم على الاساليب الحديثة والتي منها ادارة الازمات.

● الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط الواضحة لها.

● إنشاء ادارة خاصة بالهيكل التنظيمي تُعنى بالأزمات لتتولى مهمة التعامل مع الأزمات والتخطيط لها في شتى مراحلها وتحقيق التنسيق بين جميع الاطراف ، كما يؤمل ان تحدد لها ميزانية خاصة وتوظف بها أشخاص من ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة الأزمات.

● ضرورة زيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ لأن تنمية ادارة الازمات لا تقتصر فقط على المؤسسات التعليمية، حيث يؤدي المجتمع المحلي دوراً مهماً في سبيل خلق بيئة مشجعة لسيطرة على الازمات و ادارتها.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.
- توفيق، عبد الرحمن: " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (مبمك) 2004م .
- حواش، جمال: " التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م
- الرازي، محمد بن أبي بكر: " مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي ، 1967م.
- الشعلان، فهد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 1424هـ.

● رضوان ، رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ

● الصباغ، زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997م.

● الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: " إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر ، 2001م .

● عابد، سعود سراج: " إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني ، ع144، 1415 هـ .

● علوية، السيد : " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008م .

- عليوة، السيد: " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003 م
- كامل، عبد الوهاب محمد: " سيكولوجية إدارة الأزمات "، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424هـ
- معلوف، لويس: " المنجد "، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط12 ، 1951 م .
- هلال، محمد عبد الغني: " مهارات إدارة الأزمات "، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4 ، 2004م.

#### ثانيا :الدوريات

- الأعرجي، عاصم و دقاسمة، مأمون : " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة ، م39، ع4، 2000م .
- الجندي ، عادل السيد (2003) . الإدارة والتعليم التخطيطي الاستراتيجي : رؤية معاصرة ، الرياض : مكتبة الرشد .
- حواش، جمال الدين محمد: " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998 .
- الصباغ، زهير نعيم: " دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات " ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997 .
- عشمأوي، سعد الدين: " إدارة الأزمة "، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5 ، ع2، 1996م.

#### ثالثا : المراجع الأجنبية

- 1-Fink, Steven (1986).Crisis Management: planning for the Inevitable. American Management Association, New York
- 2- Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986
- 3-Random.h.(1969) .Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House