الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة أعمال

# واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة
## دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية

إعداد الطالبة
رهام راسم عودة

إشراف الدكتور
يوسف بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

غزة-2008

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم﴾

**(سورة البقرة، أية 32 )**

## إهداء . . . .

إلي أبي وأمي . . .

إلي إخواني وأخواتي . . .

إلي كل من علمني حرفاً . . .

إلي القاسطين العادلين . . .

إلي أصحاب الحق والفضيلة . . .

الباحثة

# شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿**و إذا تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم و لئن كفرتم إن عذابي لشديد**﴾
(سورة إبراهيم، أية 7)

بمزيد من الاعتراف و الامتنان يسرني أن أقدم جزيل الـشكر و العرفـان للجامعـة الإسلامية بغزة، و إلي طاقم التدريس في كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال و أخص بالذكر،الدكتور يوسف بحر ، المشرف على هذه الرسالة والذي لم يبخل علـي بـأي جهد كان ،منذ بداية البحث و حتى أخر كلمة فيها ،و كان دائم النصح و الإرشاد فـي كل لحظة استعنت به.

و أقدم جزيل شكري أيضا للمناقشين الكرام الذين تفضلوا و قبلوا بمناقـشة الرسـالة كما أتقدم بالشكر أيضاً إلي أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان على ما قدموه من مقترحات.

و أخيراً أتقدم بالشكر و التقدير إلي جميع من ساهم في إظهار هذا الجهد المتواضـع وكل من قدم لي يد العون و المساعدة.

**الباحثة**

# ملخص الدراسة

ان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أنواع الأزمات و المخاطر الإدارية التـي يمكـن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، و التعرف في نفـس الوقـت التعـرف علـى أسـاليب و استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية و الإمكانيات الماديـة و البـشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث عملـت علـى اختيـار عينـة عشوائية طبقية بنسبة 25% من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين و الموظفين الإداريـين في كافة المستويات الإدارية والبالغ عددهم الإجمالي 170 موظف و موظفة وقد تم توزيـع أداة الدراسة عليهم، حيث تم استرجاع 139 استبانه.

وبصفة عامة تبين أن نتائج الدراسة كانت ايجابية حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجـال الأول (عملية التخطيط لادارة الأزمات) يساوي 77.15 % و كان الوزن النـسبي لفقـرات المجـال الثاني( عملية اتخاذ القرارات في الأزمات) يساوي 77.12 % و الوزن النسبي لفقرات المجال الثالث ( عملية الاتصال في الأزمات) يساوي 79.86% و الوزن النسبي لفقرات المجال الرابع ( أهمية المعلومات في ادارة الأزمات) يساوي 76.07% و الوزن النسبي للمجال الخـامس ( الامكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لادارة الأزمات) يساوي 73.12 % و الوزن النسبي لفقرات المجال السادس ( مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعـة) يـساوي 80.96 % و الوزن النسبي للمجال السابع ( دور القيادة في ادارة الأزمات) يساوي 75.27 و الوزن النـسبي لفقرات المجال الثامن ( مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة ) يساوي % 86.42 .

وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة و هي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات و أظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية و ورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات و ضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيدا في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزا في أي وقت لمواجهة الأزمات و أوصت الدراسة أيضاً بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.

## Abstract

The aim of this study was to identify the types of crises and risk management which can be exposed institutions of higher education, and at the same time identify ways and crisis management strategies used by the Islamic University in Gaza, and discuss the different types of materials and human resources available at the university in terms of its role in effective management of crises faced by the university at times.

The researcher used in this study descriptive analytical method where she worked on stratified random sample by 25% of workers in the university category of academics and administrative staff at all levels of management, who are total 170 staff and staff has been distributing a study them, with the recovery of 139 identified .

In general found that the results of the study were positive, where the relative weight of the paragraphs of the first area equal to 77.15% and the relative weight of the paragraphs of the second area equal to 77.12% and the relative weight of paragraphs third area equals% 79.86 and the relative weight of paragraphs fourth area equals% 76.07 and the relative percentage of the area V equal to 73.12% and the relative weight of paragraphs VI area equal to 80.96% and the relative weight of the area VII equals 75.27 and the relative weight of the eighth paragraphs area
equal to 86.42%.

The study showed also that the Islamic University is committed to the process of planning for crisis management prior to the crisis and are taking steps scientific thinking of the decisions taken during the course of crises, the study also showed that the university is committed to the process of review and evaluation of results after the end of the crisis.

The study recommended the need to provide training and educational courses and workshops specializing in crisis management from the University workers to increase their awareness of the field of crisis management and the necessity of forming a crisis management team of well-trained personnel in the area of crisis so that the team is ready at any time to face the crisis ,also necessity of the participation of workers in management levels in the central decision-making process.

# فهرس المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| **الإهداء** | ب |
| شكر و تقدير | ج |
| ملخص الدرسة | د |
| فهرس المحتويات | و |
| فهرس الجداول | ح |
| فهرس الأشكال | ط |
| **الفصل الأول**<br>**الإطار العام للدراسة** | |
| المقدمة | 2 |
| مشكلة الدراسة | 3 |
| فرضيات الدراسة | 3 |
| متغيرات الدراسة | 3 |
| حدود الدراسة | 4 |
| أهمية الدراسة | 4 |
| أهداف الدراسة | 4 |
| أدوات الدراسة | 4 |
| هيكيلية الدراسة | 4 |
| مصطلحات الدراسة | 7 |
| **الفصل الثاني**<br>**الإطار النظري للدراسة** | |
| المبحث الأول:الأزمة-مفهومها و أهميتها و مراحلها. | 9 |
| المبحث الثاني:الأزمات-الوقاية و الأساليب. | 26 |
| المبحث الثالث: القيادة و الأزمات. | 32 |
| المبحث الرابع:إدارة الأزمات. | 39 |
| المبحث الخامس:نبذة عامة عن الجامعة الاسلامية. | 49 |

| | |
|---|---|
| **الفصل الثالث**<br>**الدراسات السابقة** | |
| أولاً: الدراسات المحلية | 56 |
| ثانياً:الدراسات العربية | 57 |
| ثالثاً: الدراسات الأجنبية | 60 |
| رابعاً: تعليق على الدراسات السابقة | 63 |
| **الفصل الرابع**<br>**الإطار المنهجي للدراسة** | |
| منهجية الدراسة | 65 |
| مجتمع الدراسة | 65 |
| عينة الدراسة | 65 |
| صدق و ثبات الاستبانة | 67 |
| المعالجات الإحصائية | 75 |
| **الفصل الخامس**<br>**عرض نتائج الدراسة و تفسيرها** | |
| تحليل خصائص العينة | 77 |
| تحليل فقرات و فرضيات الدراسة | 79 |
| **الفصل السادس**<br>**النتائج و التوصيات** | |
| النتائج | 98 |
| التوصيات | 101 |
| عناوين مقترحة لدراسات اخرى | 102 |
| **المراجع** | |
| المراجع العربية | 104 |
| المراجع الأجنبية | 106 |
| **الملاحق** | 109 |

## فهرس الجداول


| رقم الجدول | الموضوع | الصفحة |
|---|---|---|
| 1- | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول و الدرجة الكلية لفقراته. | 67 |
| 2- | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثـاني و الدرجـة الكلية لفقراته. | 68 |
| 3- | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالـث و الدرجـة الكلية لفقراته. | 69 |
| 4- | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابـع و الدرجـة الكلية لفقراته. | 70 |
| 5- | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس و الدرجـة الكلية لفقراته. | 70 |
| 6- | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس و الدرجـة الكلية لفقراته. | 71 |
| 7- | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الـسابع و الدرجـة الكلية لفقراته. | 72 |
| 8- | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثـامن و الدرجـة الكلية لفقراته. | 73 |
| 9- | الصدق البنائي لمجالات الدراسة | 73 |
| 10- | معامل الثبات(طريقة التجزئة النصفية) | 74 |
| 11- | معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) | 74 |
| 12- | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 77 |
| 13- | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | 78 |
| 14- | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 78 |
| 15- | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 79 |
| 16- | توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة | 79 |
| 17- | تحليل فقرات المجال الأول " عملية التخطيط لادارة الأزمات | 81 |
| 18- | تحليل فقرات المجال الثاني " عملية اتخاذ القرارات في الأزمات" | 82 |
| 19- | تحليل فقرات المجال الثالث " عملية الاتصال في الأزمات" | 84 |
| 20- | تحليل فقرات المجال الرابع " أهمية المعلومات في ادارة الأزمات" | 85 |
| 21- | تحليل فقرات المجال الخامس " الإمكانيات المادية و البشرية المتـوفرة لدى الجامعة لادارة الأزمات" | 86 |
| 22- | تحليل فقرات المجال السادس " مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة" | 88 |
| 23- | تحليل فقرات المجال السابع " دور القيادة في إدارة الأزمات" | 89 |
| 24- | تحليل فقرات المجال الثامن " مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمـة و الاستفادة من التجربة" | 90 |
| 25- | اختبار مان وتني للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير الجنس | 92 |

| | | |
|---|---|---|
| 26- | اختبار مان وتني للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير نوع الوظيفة | 93 |
| 27- | اختبار كروسكال والاس للفروق بين المتوسطات تعزى للعمر | 93 |
| 28- | اختبار كروسكال والاس للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي | 95 |
| 29- | اختبار كروسكال والاس للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخبرة | 96 |


## فهرس الأشكال


| رقم الشكل | الموضوع | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | دورة حياة الأزمة | 19 |
| 2 | الاسلوب العلمي في مواجهة الازمات | 29 |
| 3 | نموذج (Little Johan) لادارة الازمات | 38 |
| 4 | مراحل ما بعد الازمة | 48 |

# الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

❖ **المقدمة:**

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب (أفرادا ومنظمات ومجتمع ودولـة وحكومـة) لان الأزمـة، أصبحت جزءا مرتبطاً بحياة الناس وتشكل مصدر قلق للقادة والمسئولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيـة والقانونيـة مـن ناحيـة، وضعف الإدارات المسئولة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم لتلك التغيرات من ناحية أخرى.

تُعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمـام متخـذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.

كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية من "دولة، مؤسسة، مـشروع، أسـرة" تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتهـا المستقبلية؛ إذ تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري **( الخضيري، 1990: 21 ).**

لقد تعدّدت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

فيعرف الباحث البريطاني ويليامز إدارة الأزمات "بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها"**(الفهيد،2006 : 25 )** .

في حين يرى الخبير الإداري د. ماجد شدود أن إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسة والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة **(زيدان، 2003: 13).**

إن كل أزمة تقريباً تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها، وإنها نقطة تحول ليس بالضرورة أن تتصف بأنها سيئة، أو أن جميعها شر مستطير، ولكنها قد تصبح حافزاً على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية وعمق، على الرغم مما تحمله من درجات المخاطرة وعدم التأكد، لذا نجد أن بعض المسئولين الإداريين يرون في الأزمات فرصاً لتعزيز أدوارهم أفرادا ومؤسسات، فالمشكلة الحقيقة تكمن في كيفية التعامل مع الأزمة و مواجهتها بشكل علمي ومسئولية إدارية منظمة بحيث يكون التفاعل مع الأزمة تفاعلا ايجابيا يخفف من حدتها بدلا من تفاقم الأزمة و عدم التمكن من السيطرة عليها **(كردم،2005)**

لقد تعرضت العديد من المؤسسات التعليمية الفلسطينية بغزة في الأونة الأخيرة لانتهاكات أمنية خطيرة كان أخرها الهجوم العنيف الذي تعرضت له الجامعة الإسلامية من إتلاف و حرق لمبانيها مما سبب خسائر طائلة للجامعة، وترى الباحثة أنه بالرغم من هذه الظروف السيئة التي تعرضت لها الجامعة إلا أنها استطاعت التواصل مع طلابها وطالباتها و استأنفت محاضرتها بشكل طبيعي دون أن يشعر طلاب وطالبات الجامعة بأي تقصير من الهيئة الأكاديمية أو الإدارية و استمرت

الدروس و المحاضرات بشكل طبيعي و مستمر، من هنا برزت فكرة البحث عن مدي استخدام الجامعة لإستراتيجية إدارة الأزمات.فقد كان من الواضح أن رد فعل إدارة الجامعة الإسلامية لم يكن رداً عشوائياً بل كان رد ايجابي مخطط له ومنظم ذو منهجية واضحة حيث تم الملاحظة أن إدارة الجامعة كان لديها منهجية محددة لإدارة الأزمات التي تعتبر علم إداري حديث يعني كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الوسائل والأساليب الإدارية العلمية والمنهج المنطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية والتحكم بضغوطها وحصر اتجاهاتها وذلك بطريقة تجعل المؤسسة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية، وتجنب سلبياتها والإفادة من إيجابياتها.

❖ **مشكلة الدراسة:**

تكمن مشكلة البحث بالسؤال التالي ما هو واقع إدارة الأزمات في الجامعة الإسلامية؟ و يتفرع من السؤال الأسئلة التالية:

- هل يوجد بالمؤسسة فريق إداري متخصص لإدارة الأزمات ؟
- هل تتنبأ المؤسسة بالأزمة وتستعد لها قبل حصولها؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

1. تؤثر فعالية العملية الإدارية المتبعة في الجامعة بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.

و يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1.1. تؤثر عملية التخطيط لإدارة الأزمات بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.

1.2. تؤثر عملية اتخاذ القرارات بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.

1.3. تؤثر فعالية الاتصال لدى إدارة الجامعة بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.

1.4. تؤثر فعالية المعلومات المتوفرة لدى إدارة الجامعة بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.

2. يؤثر مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية في إدارة الجامعة بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.
3. يؤثر مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.
4. يؤثر دور القيادة أثناء الأزمة بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.
5. تؤثر عملية التقييم و تعلم إدارة الجامعة من التجارب بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة**0.05** بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للعوامل الشخصية (المؤهل،الخبرة،المستوى الوظيفي،...الخ).

❖ **متغيرات الدراسة:**

- **المتغير التابع**: القدرة على إدارة الأزمات.
- **المتغيرات المستقلة:**

1. الإمكانيات المادية و البشرية.
2. عملية التخطيط لإدارة الأزمات.
3. عملية اتخاذ القرارات.
4. الاتصال الفعال
5. فعالية توافر المعلومات
6. ولاء و انتماء العاملين

7. القيادة

❖ **حدود الدراسة:**

- **حدود زمنية:** أجريت الدراسة خلال عام 2007
- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة في الجامعة الإسلامية بغزة.

❖ **أهمية الدراسة:**

- يعتبر موضوع الدراسة مهم للباحث من حيث إتاحة الفرصة له في التعرف على طبيعة عمل العاملين بالجامعة والنظام الإداري و الأكاديمي و التعرف أيضاً على مدى الصعوبات و التحديات التي تواجههم و طرق و أساليب حل المشاكل و الأزمات، مما يثري معلومات وفكر الباحث بأنواع الأساليب و الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الجامعة في مجال إدارة الأزمات.

- يمكن الإفادة من نتائج الدراسة وتوصيتها والاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة، للحد مـن نتائجهـا و آثارها السلبية، واستغلالها كفرص نحو التقدم والنجاح. فالدراسة الحالية قد تفيد عدد من المسئولين عن التربية والتعليم الذين يؤثرون في العملية التعليمية وهم المسئولون في وزارة التربية والتعليم، حيث توضح للمسئولين أهمية الأخذ بالمنهجية العلمية في إدارة الأزمات في الجامعات، للحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من نتائجها السلبية.

❖ **أهداف الدراسة:**

- التعرف على أنواع الأزمات و المخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها الجامعة.
- التعرف على أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية.
- التعرف على الإمكانيات المادية و البشرية في الجامعة ودورهم في إدارة الأزمة التي تعرضت لها الجامعة.
- الإطلاع على طبيعة عمل الفريق الإداري بالجامعة و دوره في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة.
- التعرف على الحلول المبتكرة التي اتخذتها إدارة الجامعة لحل أزمتها.

❖ **أدوات الدراسة:**

تم استخدام الأدوات التالية:

- الاستبانة.
- المقابلة الشخصية.
- الكتب و الدراسات السابقة.

❖ **هيكلية الدراسة:**

تتكون هذه الدراسة من ستة فصول و هي كالتالي:

**الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

- مقدمة عامة
- مشكلة الدراسة و أسئلتها.
- فرضيات الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- حدود الدراسة

- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- هيكلية الدراسة.

**الفصل الثاني: الإطار النظري**

- **المبحث الأول:**

الأزمة: مفهومها و أهميتها و مراحلها.

- **المبحث الثاني:**

الأزمات:الوقاية و الأساليب.

- **المبحث الثالث:**

القيادة و الأزمات.

- **المبحث الرابع:**

إدارة الأزمات

- **المبحث الخامس:**

نبذة عامة عن الجامعة الإسلامية بغزة.

**الفصل الثالث: الدراسات السابقة**

- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات السابقة.

**الفصل الرابع: الطريقة و الإجراءات.**

- منهجية الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- صدق و ثبات الاستبانة.
- المعالجات الاحصائية.

**الفصل الخامس: نتائج الدراسة و تفسيرها.**

- تحليل خصائص العينة.
- تحليل مجالات الدراسة و اختبار الفرضيات.

**الفصل السادس: النتائج و التوصيات.**

- النتائج.
- التوصيات.
- دراسات مقترحة.

**المراجع:**

- مراجع عربية.
- مراجع محلية.

**الملاحق**

❖ **مصطلحات الدراسة:**

- **مفهوم الأزمة:**"هي لحظة تحول حرجة و حاسمة، تفقد المؤسسة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل ( الاعتيادي )، في سلسلة من الأحداث التي تختلط فيها الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث في ظل عـدم التأكـد، وضـيق الوقت، ونقص المعلومات. الأمر الذي يزيد من درجة غموض الدور، وحدتها، ودرجة المجهول؛ مما يتـسبب فـي فقـدان التوازن، وحدة درجـة التوتر، وتهديد كيان المؤسسة، كما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالهـا. الأمر الذي يتطلب أيضاً ممارسة عمليات منهجية علمية في إدارة الأزمـة؛ لمنع وقوعها، والحد مـن نتائجهـا وآثارهـا السلبية في حالة وقوعها، واعتبارها فرصاً للاستثمار؛ لتحقيق نتائج مرغوبة، بالإفادة من نتائجها كدروس"

**( الفزاري، 2003: 16 ).**

- **مفهوم إدارة الأزمات:** أسلوب للتعامل مع الأزمة، بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية، من خـلال: اتخـاذ الإجـراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابيـة، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمـات وتزويـده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة، والإشراف على سير العمل في موقف الأزمة؛ للتأكد من صحة مسارات وتنفيـذ خطـط الطوارئ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات، والتأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقـف الأزمـة، وتبـادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة، يمكن مـن إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث، واعتبار الأزمات فرص للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمـة، ومحاولـة تحسينها.**(اليحيوي،2006 )**

# الفصل الثاني

# الإطار النظري

- المبحث الأول: الأزمة- مفهومها وأهميتها ومراحلها.
- المبحث الثاني:الأزمات- الوقاية و الأساليب.
- المبحث الثالث: القيادة و الأزمات.
- المبحث الرابع: إدارة الأزمات.
- المبحث الخامس: نبذة عامة عن الجامعة الإسلامية بغزة.

## المبحث الأول

## الأزمة مفهومها و أهميتها و مراحلها

### ❖ المقدمة:

تمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية (الجامعة) نقطة حرجة، وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج ، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها ، واتخاذ القرار المناسب حيالها ، في ظل عدم التأكد ،وضيق الوقت ، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة الجامعة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية **( صادق،2002).**

إن الجامعات الفلسطينية المعاصرة تواجه بشكل خاص في هذه الأيام أنواعاً متعددةً من الأزمات التي تختلف في أسبابها ، ومستويات حدتها ، وشدة تأثيراتها ، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات لسريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت :سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تربوية أو تقنية أو بيئية، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية ، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها . إلا أنه يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات ، باستخدام عمليات منهجية علمية ، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل ، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة . حيث أكدت الدراسات على أن إدارة الأزمات بفعالية، يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة مثل: التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات ، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات ، واتخاذ القرارات ، وتقويم الأزمات**(مجيد،2006).**

وانطلاقاً من الدور الفاعل لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، واستجابةً لاهتمام الجامعات الفلسطينية بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها و لاعتماد إدارة الأزمة على المدراء- باعتبارهم قائدين لفرق الأزمات بالجامعة، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة مدى واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي و عمل دراسة عملية على الجامعة الإسلامية لمعرفة مدى استخدام إدارة الجامعة لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية و مدى تطبيقها لاستراتجيات إدارة الأزمات أثناء محاولة الإدارة لحل الأزمة التي تعرضت لها.

و في نفس الوقت كان الهدف من هذه الدراسة هو تزويد مدراء المؤسسات التعليمية بالمعارف الأساسية ذات العلاقة بإدارة الأزمات سواء من ناحية التعرف عليها أو أسبابها ومراحلها وطرق التعامل معها وكيفية إدارتها مع التركيز على المنهجية العلمية.

حيث تعرض الباحثة في هذا الفصل مفاهيم الأزمة و تعريفاتها المتعددة و المراحل التي تمر بها أي أزمة وتم عرض أيضا الطرق و الاستراتيجيات التي يستطيع قائد الأزمة استخدامها لإدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة و مدى أهمية التخطيط و التنظيم و نظام الاتصال في التخفيف من حدة الأزمة و تبعاتها و سيتم أيضا إيضاح الدور المهم الذي يلعبه فريق إدارة الأزمات أثناء و بعد حدوث الأزمة في المؤسسة.

❖ **مفهوم الأزمة:**

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

**أولاً: تعريف الأزمة لغوياً:**

عرف المختار الصحاح الأزمة بأنها: " الشدة و القحط أو المأزم ، المضيق و كل طريق ضيق بين جبلين مأزم ، و موضع حرب مأزم." **( الرازي، 1967: 15 )**

ويعرف معجم ويبستر ( Webster ) الأزمة بأنها:"نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة" **(Gove,1981: 583).**

وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما:"( Wet – Ji ) تعبر الأولى Wet عن الخطر، والثانية Ji عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي، وإيجاد الحلول البناءة" **(الطيب 1995:55 )**

**ثانياً: مفهوم الأزمة اصطلاحاً :**

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الأزمة في العقد الأخير من القرن العشرين ، نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تفرض استخدام عمليات فعالة لمواجهتها للحد من نتائجها ( آثارها ) ، إلا أنه يصعب تحديد مفهوم الأزمة ، نتيجة شمولية طبيعته ، واتساع استعماله ، واختلاف الاستخدام والسياق المطبق من قبل الكتّاب والباحثين .

وقد وردت مجموعة من التعريفات للأزمة على مستوى المنظمة، منها :

**عرف فنك ( Fink ) الأزمة بأنها:**"نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل. فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها"**( Fink,1986:15 )**.

**أما الحملاوي عرف الأزمة بأنها :**"خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، ويهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام " **( الحملاوي ، 1997: 13 )**.

**وقد عرفها أحمد أنها:**"حدث مفاجئ ( غير متوقع ) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه. ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل، وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية"**( أحمد،** 2002: 27 ).

**وقد عرفها الشعلان بأنها**: " الأزمة هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلي الأفضل وإما إلي الأسوأ الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجار"**( الشعلان، 2002: 25).**

بالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أنه: على الرغم من تعدد مفاهيم الأزمة، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق، إلا أنه يمكن استنتاج العديد من خصائص الأزمة ، التي يرتكز عليها المفهوم على النحو التالي :

ليس بالضرورة أن تكون الأزمة نقطة تحول سلبية ، وإنما قد تكون فرصة للاستثمار نحو التقدم والنجاح ، والتعقيد والتشابك ، وتداخل الأسباب بالنتائج ،و سرعة تلاحق الأحداث ؛ مما يزيد من درجة الغموض في مواجهة الأزمة ، وعـدم التأكـد ، ونقص المعلومات ،و ضيق الوقت ؛ للتفكير في مواجهة الأزمة ، باتخاذ قرارات صائبة وسريعة ، وفقدان الـسيطرة علـى مجريات الأمور ، وتهديد كيان المنظمة ، وفقدان التوازن الناتج عن الشعور بدرجة عالية من التوتر في بداية الأزمة ، ممـا يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها ، يتطلب مواجهة الأزمة عمليات فعالة لإدارتها بشكل سليم ، للحـد مـن نتائجها ( آثارها ) السلبية**(عبدالله،2003)** .

ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم الأزمة ، واستنتاج خصائصها ، يمكن التوصل إلى مفهوم للأزمة على أنها لحظة تحول حرجة وحاسمة ، تفقد الإدارة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل ( الاعتيادي ) ، في سلسلة مـن الأحـداث التي تختلط فيها الأسباب بالنتائج ، وتتلاحق الأحداث في ظل عدم التأكد ، وضيق الوقت ، ونقص المعلومات . الأمر الـذي يزيد من درجة غموض الدور ، وحدتها ، ودرجة المجهول ؛ مما يتسبب في فقدان التوازن ، وحدة درجة التـوتر وتهديـد كيان المنظمة.كما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها ، واتخاذ القرار المناسب حيالها . الأمر الذي يتطلب ممارسـة عمليـات منهجية علمية في إدارة الأزمـة لمنع وقوعها ، والحد من نتائجهـا ( آثارها ) السلبية في حالة وقوعها ، واعتبارها فرصاً للاستثمار ؛ لتحقيق نتائج مرغوبة ، بالإفادة من نتائجها كدروس**(مصطفى،1997)** .

**و يتضح مما سبق أن خصائص الأزمة على وجه العموم تتمثل فيما يلي : (اليحيوي،2006 )**

1. تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
2. تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها .
3. تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآه.
4. تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة.
5. تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل, وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما السيطرة على مجرياتها.
6. تتطلب الأزمة معالجة خاصة, وإمكانيات ضخمة.

❖ **مفهوم إدارة الأزمات:**

أما بالنسبة لمفهوم إدارة الأزمات فقد تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتّاب والباحثين، و اختلاف وجهات نظـرهم حـول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وأن كانت توجد بينها سمات مشتركة. ويمكن عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات، على النحو التالي :

**عرف ( Little ) إدارة الأزمات بأنها :**"نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات ، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التـي يصعب تجنبها ؛ بهدف التحكم في النتائج ، والحد من الآثار السلبية" **(Little,1983:8).**

**كما عرف تشيس (Chase) إدارة الأزمات بأنها** :"الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة" **(chase,1999:34).**

**في حين عرف أبو قحف إدارة الأزمة بأنها :**"مجموعة الاستعدادات والجهـود الإدارية ، التي تبذل لمواجهـة أو الحـد مـن الآثار السلبية المترتبة على الأزمة"(**أبو قحف،2002: 352).**

**وعرف عثمان إدارة الأزمات بأنها** : "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمـات المحتملـة ، عـن طريـق الاستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانـات المتاحـة ؛ لمنـع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة ممكنة ، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً ، و محاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة "

**( عثمان ، 2004 : 123 ).**

**و عرف العماري إدارة الأزمات بأنها :** " العمل على تجنب تحول النزاع إلي صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتـضمن التـضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية و يقصد بها النزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنـسانية أو فـي أي مجال من مجالاتها في العلاقات الدولية "**( العماري، 1993 : 43 )**.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق ، إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي فـي تحديـد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات ؛ فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باسـتخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات ، والقيادة ، ونظام الاتصال ، ونظام المعلومات ، والتقويم .

ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم إدارة الأزمات يمكن التوصل إلى أن مفهوم إدارة الأزمات يمكن التعبير عنه بأنـه أسـلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية،من خلال : **(كردم،2005)**

- ✓ اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابية ،
- ✓ التنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة ، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة ،
- ✓ الإشراف على سير العمل في موقف الأزمة ؛ للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات ،
- ✓ التأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب ، الذي يتميز بالفاعليـة والرشـد والقبـول لموقف الأزمة ،
- ✓ تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة ، يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية ، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة ، في ظل ضيق الوقت ، ونقص المعلومات ، وتسارع الأحداث ،

- ✓ اعتبار الأزمات فرص للتعلم ، من خلال تقييم موقف الأزمة ، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها .

❖ **المداخل المختلفه لدراسة الأزمات:**

هناك مداخلان أساسيان لدراسة الأزمات تتمثل فيما يلي :-

1. المدخل الإداري و السلوكي للأزمات.
2. المدخل الأيكولوجى للأزمات.

أ) **<u>المدخل الادارى و السلوكي لتحليل أسباب الأزمات :</u>(عثمان،2004 :150)**

يمكن توضيح ذلك المدخل من خلال الخطوات التالية:

1- المعلومات الخاطئة: سواء كان ذلك متعمدا أو غير متعمدا أو كانت المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطـاء فإن ذلك يعنى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور. وهو الشيء الذي قد يستتبع ظهور قرارات أو إجراءات قابله لأن تكون مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيده ومعارضه يؤدى الاحتكاك بينهما إلى السخونة والاشتعال.

2- التفسير الخاطئ للأمور: حينما يعتمد التقدير والتقييم للأمور على الجوانب الوجدانية أو العاطفية في عملية التفسير أكثر من الجوانب العقلية فمما لاشك فيه إن التفسير الخاطىء المعتمد على مصادر غير دقيقة للمعلومات يجعـل القـرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي ويسبب نوعا من الاحتكاك.

3- الضغوط: قد تكون ضغوط خارجية من العملاء أو ضغوط داخليه من العمال والموظفين أو ضغوط ذات علاقة ببيئـة العمل كالنظم أو قد تكون ضغوط شخصيه كما وأنها قد تكون كل ذلك، فالعمل تحت مثل هذه الضغوط يجعل المدير في موقف ساخن قد يشتعل في أي لحظه.

4- ضعف المهارات القيادية: دائما ما تدور المناقشات حول من المسئول عن النتائج وخاصة السيئة منها, ولما كانت تلـك النتائج تحقق بواسطة البشر سواء كانوا يعملون كفرق عمل أم منفردين و كان لضعف المهارات القيادية أثر فاعل فـي تحقيق النتائج السيئة فدائما القادة العظام هم فنانون وليسوا علماء.

5- الجمود والتكرار: قد يختار بعض القادة أو العاملين طريق التكرار والجمود(التمسك بالتقاليد ) في تحقيق مهامهم أو قد يلجأ ون إلى استخدام طريق النمو الذي يتميز بالإثارة و الانتاجيه العالية والأداء المتطور .فمما لاشك فيه أن العـالم يتغير والتطور يستلزم دفع الحواجز من وقت إلى آخر لعدم السماح للمشكلات أن تقف عائقا في طريق النمو

6- غياب أو تعارض الأهداف : إن الفشل في وضع أهداف يساوى الاعتقاد في الظواهر الأسطورية فالحياة مثل نبع الماء لمن يطرق أبوابها . والأهداف هي أدوات الإنسان لتحقيق غاياته وكلما كانت الأهداف محدده وقابله للقياس كلما تحققت الغايات بسرعة. فإذا لم نستطع إن نكشف أهدافنا وطرق تحقيقها من خلال النظر إلى مخططاتنا اليوميـة فمـاذا عـن الظروف المستقبلية.

7- البحث عن الحلول السهلة : أكدت البحوث في تاريخ القادة والمديرين في المواقف الساخنة أن سبب تلك المواقف هـو المسائل المعلقة والمشكلات المهملة التي لم تحسم بعد . فلابد من أن يتم البحث دائما عن حلول للمشكلات أولا بـأول لا أن يتم الانتظار إلى أن تنزوى من تلقاء نفسها أو ننتظر الحلول السهلة أن تظهر من لاشيء بطريقه أو بأخرى .

8- الشائعات : سلاح هدام يعمل على توقف فكر الإنسان على النمو أو السير في الاتجاه الصحيح فهـي وبـاء اجتمـاعي يصيب الإنسان ولا يستطيع الابتعاد عنه أو التخلص منه بسهوله.

وهى تعمل كالأفعى في الظلام الدامس تنفث سمومها وتؤجج النار تحت الرماد . فإذا لم يتم اكتشافها و إطفاؤها في الوقت المناسب أشعلت كل ما يقابلها .

9- سوء الإدارة: قد يؤدى توريث الإدارة دون الأخذ في الاعتبار المتطلبات الرئيسية لعناصر نجاحها يؤدى إلى الفشل في استثمار الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة مما يؤدى إلى تحول الكيان الادارى إلى مـصدر لتـشجيع الانحـراف والفساد وتدنى الإنتاج .

**ب) المدخل الأيكولوجى لتحليل أسباب الأزمات ( الفهيد ، 2006)**

مدخل الـ ـتنبـؤ هو المدخل الذي يهتم بالعلاقات بين الكائنات الحية وبيئتها ، ففي نطاق دراسة وتحليل أسباب الأزمات تحتاج جهود التخطيط إلى قدر كبير من المعلومات للتعرف على الاحتياجات المحددة لمواجهة و إدارة الأزمات و إعداد البرامج والفرق اللازمة للعمل وكذلك وضع وترتيب الأولويات وتنظيم عمليات التنفيذ.

ويهدف هذا المدخل إلى توفير مؤشرات للتعرف على إمكانية تحقيق التنمية من خلال الموارد المتاحة المادية والسياسية والاجتماعية وبدء الإجراءات المنظمة لجمع البيانات لتحديد القاعدة المتاحة لآليات العمل داخل الكيان المستهدف وتوفير خطوط إرشادية للبحث والدراسة في مجال الأزمات.

كما يعتمد هذا المدخل على عدة اقتراحات متعلقة بمواجهة وإدارة الأزمات تتمثل فيما يلي: (**القحطاني،2005**)

1. الكيان المستهدف هو المكان الصحيح للدراسة و اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة لمواجهة و إدارة الأزمة .
2. الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية و الهدفية والتخطيطية والسلوكية
3. السعي لتحقيق الهدف النهائي وهو استثمار المتاح من الموارد وتنميتها وتحسين توزيعها و استخدامها لتوفير الضروريات والاحتياجات اللازمة لإدارة الأزمة أو منع حدوثها.
4. توفير المعلومات اللازمة لعملية التنمية عن الموارد وأنواعها وكميتها وأساليب الاستفادة منها وكيفية الحصول عليها.
5. توفير المعلومات اللازمة لعملية التنمية عن الموارد وأنواعها وكميتها وأساليب الحصول عليها . الاستفادة منها وكيفية

6. العمل على إدخال أفكار جديدة تؤثر على الخطط الحالية والمستقبلية للأفراد والمنظمات لمواجهة الأزمات بحيث تتناسب مع التطوير الحادث في المجالات المختلفة .

7. مشاركة القادة والعاملين في تحديد المشكلات والاحتياجات في تخطيط وتنفيذ برامج الاستعداد لمواجهة وإدارة الأزمات.

يتألف الإطار الأيكولوجى من ثلاث مكونات وتظهر الأزمات داخل المكون الواحد نتيجة لاختلافات أو صرا عات أو كوارث طبيعية أو بفعل المكون نفسه نتيجة أخطاء أو سوء تقدير وتوقع و تنبؤ .

كما قد تظهر الأزمات كنتيجة لتداخل المكون البشرى مع المكونات الأخرى للمجتمع أو تداخل أكثر من مكون فـي وقـت واحد . وتلك المكونات تتمثل في : **( الفزاري ، 2003)**

1. **المكون البشرى**: وهو المكون العضوي الرئيسي و يشمل المنظمات والمؤسسات البشرية ويمكنه أن يطور ويخزن وينقل المعارف من فريق إلى آخر , وأن يخترع ويبنى وينظم ويستخدم الآلات للحصول على الموارد وتجهيزها وتوزيعها واستخدامها . وترتبط الأزمات بالمكون البشرى كمصدر تنقل مسبب وصانع أو يتداخل مع المكونات الأخرى للمجتمع في ظهور الأزمات على سبيل المثال يشكل المشرفين على عمل العمال و مهندسين الصيانة في المصانع جزءا من الكادر البشري الذي يؤثر سلبيا او ايجابيا في موقف الازمة.

2. **المكون المصنوع**: وهو الذي يمثل الهياكل المادية والموارد التي يستخدمها ويديرها الإنسان أو المنشأة أو الكيان المستهدف ومن الممكن عند الدراسة للتجهيز لمواجهة وإدارة الأزمات التعرف على هذه العناصر و وصفها بصورة كمية وكيفية , وكذلك تصنيفها على أساس علاقاتها بوحدات التنظيم المختلفة في المنشأة أو الكيان المستهدف في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبشرية، فعلى سبيل المثال تعتبر أجهزة الحاسوب من المكونات المادية المصنوعة التي لها علاقة بإدارة الأزمة حيث يتم تخزين عليها معلومات مهمة .

**3. المكون الطبيعي**: وهو يمثل الحيز المكاني والمواد اللازمة للحفاظ على المكون الإنساني والموارد التي يصنع بها الإنسان المكون المصنوع. و يمثل المكون الطبيعي أحد المكونات الهامة التي يجب تحديدها بدقة ووضع المعايير المناسبة للاحتفاظ بها في حالة وصورة تبعدها عن الأزمات. و هي مكان و قوع الازمة مثلا مؤسسه او مستشفى .

❖ **تصنيف الأزمات: (الخضيري،2003: 82)**

تُصنف الأزمات طبقاً لعدة أسس في شكل مجموعات، لأن التصنيف يفيد في عدة أمور من أهمها:

- تعميق التفكير في الأزمة، ولفت الانتباه إلى بعض القضايا المهمة، التي تخص الأزمة حسب نوعها.
- توضيح المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالأزمة حسب نوعهـا التي تعد أداة توصيل الأفكار، مما يساعد على الاتفـاق فـي منطلقات النقاش، والحوار حول الأزمة.

إلا أن التصنيف لا يمنع من وجود تداخل بين هذه المجموعات، ويمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسس التالية:

- **معدل تكرار الأزمة ( البعد الزمني ) :**

وتصنف الأزمة تبعا لمعدل تكرارها إلى:

1. أزمة متكررة ( دورية ): و هي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدّت إلى حدوث الأزمة.
2. أزمة غير متكررة ( غير دورية ) : وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات ، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة ، ومن ثم لا يسهل توقعها ، وتكون شديدة التأثير في الغالب . ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتـائج التـي أفرزتها الأزمة.

- **شدة تأثيرها وعمقها :**

وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى:

1. أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير: و هي الأزمة وليدة الظروف، التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضـحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وتُعالج بتعديل الـسياسات وأسـاليب العمـل التعليميـة المستخدمة.
2. أزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبه المادية و البشرية ، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة ، قد تصل إلى تقويض كيان المؤسسة.

- **شمولية الأزمة ( المستوى ) :**

تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى:

1. أزمة جزئية: و هي التي تحدث على مستوى الوحدات في المدرسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة.وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحـدات بطبيعتهـا متعـددة و متنوعة.
2. أزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى كيان المؤسسة ككل، ويتأثر بهـا جميـع عناصـر العمليـة التعليميـة بالمؤسسة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.

- **موضوع ( مجال ) الأزمة :**

تصنف الأزمة تبعا لموضوعها إلى:

1. أزمة مادية: وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه و دراسته، والتعامل معه، وقيـاس مـدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة،و النتائج المترتبة على حدوث الأزمة .
2. و أزمة معنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة و الولاء. لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات؛ نظراً لأنه غير ملموس، وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه للمضمون.
3. وأزمات مادية و معنوية: غالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقي الذكر.

وكما تتباين أنواع الأزمة، تتباين أسباب الأزمة مابين كوارث ربانية تتعلق بالبيئة ، وظروف العمل المادية ، والقيادة الإدارية المستبدة ،وعدم وضوح الأهداف ، والخوف الوظيفي ، وسوء الفهم ، والشائعات .

❖ **أسباب الأزمة:(السيد، 2000: 56)**

يقصد بأسباب الأزمة هي مجموعة العـوامل التي تنتج حالة من عدم التأكد تسبق الأزمـة، من حيث الترتيب والتأثير. وتنشأ الأزمة لأسباب مختلفة ومتباينة، تباين طبيعة الأزمة، ومكان، وزمان حدوثها.وبصفة عامة يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب التالية:

1- **الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة:** التي تتمثل في الزلازل، و البراكين، و الأعاصير ، وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها ، والتحكم في أبعادها ، ويكون لها تداعياتها ، وتوابعها على أداء المؤسسة .

2- **ظروف العمل المادية في بيئة المؤسسة:** مثل عدم توفر الظروف المادية من تهوية أو إضاءة، وعدم توافر وسائل الأمن والسلامة كطفايات الحريق ، ومخارج الطوارئ طبقاً لقواعد أنظمة الحرائق ، وعدم المحافظة على البيئة التعليمية من حيث التلوث كتسرب الغازات ، وعدم النظافة.

3- **القيادة الإدارية المستبدة:** مثل استخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع العاملين بالمؤسسة، وعدم ترك حرية إبداء الرأي، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم الثقة بالموظفين.

4- **عدم وضوح أهداف المؤسسة:** وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات ، والأدوار المطلوب تحقيقها من الموظفين.

5- **الخوف الوظيفي:** وما يترتب على ذلك من غياب التغذية الراجعة، وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم، وانعدام الثقة بينهم، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة.

6- **سوء الفهم:** ويتمثل ذلك الخلل في تقدير المديرين للأمور اعتماداً على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلية، والاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات.

7- **الـشائعات:** تمثل مصدراً أساسياً لحدوث الأزمات؛ لأنها تحمل في مضامينها تصعيداً للمواقف، وتعتمد على معلومـات غير دقيقة. وأيّ كانت أسباب الأزمة فأنه يترتب على حدوثها نتائج سلبية أو ايجابية.

أما تصنيف الأزمة من حيث التكوين فيجب أن نميز خمس مراحل تمر بها الأزمة في دورة حياتها وهي موضحة بالـشكل (1) و لكن نوجزها بما يلي:**(حواش،1999)**

1. **مرحلة النشوء ( الولادة ):**في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل مبهم غير واضح، ولكنه ينذر بخطر قادم غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى، الذي سيصل إليه و يعزى ذلك بسبب غياب و نقص الكثير من المعلومات حول الأسباب لنشوء الأزمة أو المجالات.

و من هنا يكون محور التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ،و هو تنفيس الأزمة أو إفقادها مرتكزات النمو و من ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة ،دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلي درجة الصدام العنيف.

و تكون عملية التنفيس عن الأزمة في مرحلة الميلاد هي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة و يحولها إلي شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها و التعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للازمة و تشتيت جهودها في نواحي أخرى.

2. **مرحلة الزيادة ( النمو ):** و هي عندما لا ينتبه متخذ القرار إلي خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو و تدخل في مرحلة النمو و الاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

- مغذيات و محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

- مغذيات و محفزات خارجية استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها و بها و أضافت إليها قوة دفع جديدة و قدرة على النمو و الاتساع.

و في تلك المرحلة يتعاظم الإحساس و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله و كثافته يوم بعد يوم .

3. **مرحلة القوة ( النضج ) :** إن الأزمة نادرا ما تصل إلي هذه المرحلة ،و لكنها أحيانا ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل و التكبر و التخاف و الاستبداد برأيه و انغلاقه عن ذاته ، و بعدها تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع و تغذي الأزمة النامية بقوى تدميريه لم تكن في الإمكان حصول الأزمة عليها و تصل بذلك الأزمة إلي أقصى قوتها و عنفها و تصبح السيطرة عليها مستحيلة و لا مفر من الصدام العنيف معها.

4. **مرحلة الضعف ( الشيخوخة ) :** تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف ، فالصدام العنيف يؤدي إلي أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها ، ومن ثم تبدأ بالانحسار و التقلص.

5. **مرحلة الاضمحلال ( الفناء ) :**

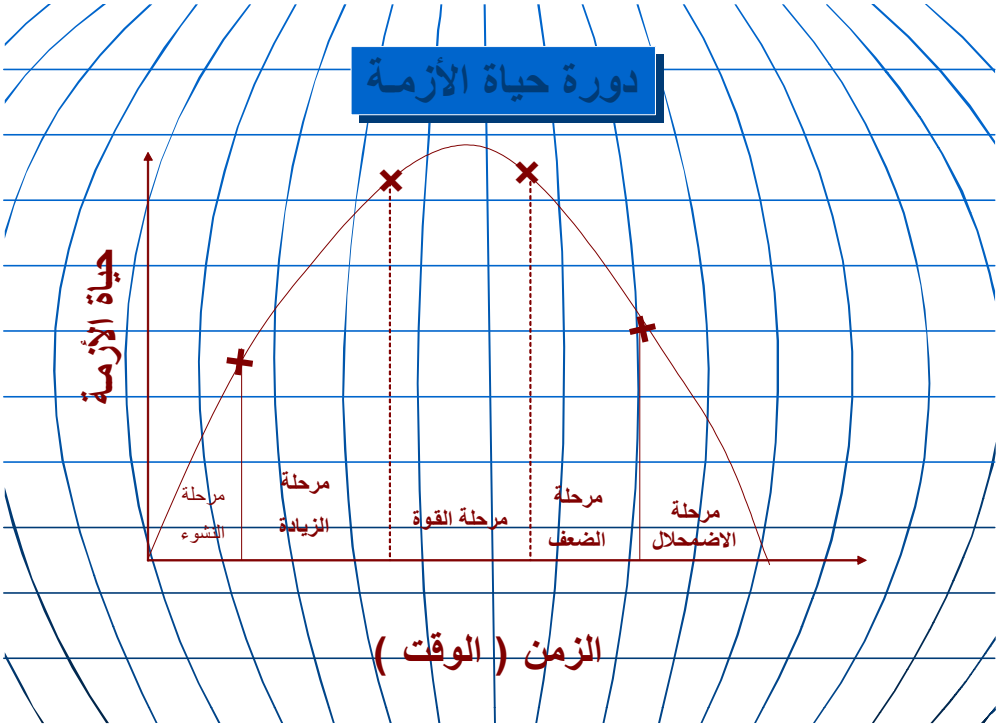
و هي المرحلة التي عندها تفتقد الأزمة بشكل عام قوة الدفع المولدة لها، و من ثم تتلاشى مظاهرها و ينتهي الاهتمام بها و يختفي الحديث عنها بحيث تعتبر حدث تاريخي قد انحسر و انتهى .و يكون الاضمحلال في هذه المرحلة دافعا لإعادة التقييم و البناء من جديد ، و ليس لإعادة التكيف حيث يشمل إعادة البناء ،علاج الآثار و النتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان و أدائه و إكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب و نتائج هذا النوع من الأزمات.

و يمكن تلخيص دورة حياة الأزمة بطريقة أخرى أيضاً كما في المراحل التالية : **(أبو قحف،1999)**

ويمكن توضيح تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يظهر دورة حياة الأزمة.

**الشكل رقم 1**

**دورة حياة الأزمة**




**المصدر: (الخضيري، 2003)**

**تاسعا) <u>التفاعلات الداخلية للأزمة:</u>( (Bozman,2001:48**

وهي تبدأ بطرح عدة تساؤلات مثل: ما هي العمليات الأساسية الداخلية التي تحدث في المراحل المختلفة للازمة ؟ وما هي العوامل الأساسية و المساعدة على اشتعال الأزمة وحدوث التصادم أو الانهيار؟ كيف يمكن تحديد أسـباب ظهـور ذلـك الضباب الكثيف أمام صانع القرار أثناء الأزمة ؟ و ما هي العوامل التي تؤدي إلى تبعثر الجهود و التفكك الـذي يـصيب وحدة الجماعات والمنظمات ؟ وكيف تتجه الأمور إلى الهدوء و الاتفاق ثم التطوير ؟

وللإجابة على تلك الأسئلة لابد من إجراء التحليلات الدقيقة للأزمة و مراحلها المختلفة.

**1) الاحتكاك:**

إن الاحتكاك يعنى تعارض الآراء واختلاف الأمزجة وينتج عنه بعض النتائج غير المألوفة أو المتوقعة ومـن الطبيعـي أن الاحتكاك الناتج يولد حرارة مثلما تقوم بحك يديك مع بعضها لتشعر بالدفء .

لذا المدير (قائد فريق الأزمة ) الذي يستشعر رائحة الدخان يكتشف الاحتكاك , وعندما يعرف مصدر واتجاه الدخان يستطيع أن يتفاعل معه بما يملك من خبرات وقدرات و إمكانيات , ويمنع انتشار الدخان إلى الدرجة التي تمنـع ظهـور المواقـف الساخنة . ويمثل الشعور بالقلق مؤشرا ذاتيا داخليا على أن هناك شيئا صعبا قادما وذلك على مـستوى الفـرد و المنظمـة والمجتمع .

**2) المواقف الساخنة:**

تظهر المواقف الساخنة بعدما يستمر الاحتكاك وتتراكم الآثار الناتجة عن هذا الاحتكاك، ونتيجة لهذا التراكم يتضخم التـأثير مما يؤدي إلي ارتفاع درجة حرارة الموقف أو الظروف المحيطة. وغالبا ما يؤدي هذا التغيير في البيئة المحيطة إلي تغيـر سلوك الأفراد المشاركين بدرجات متفاوتة حسب درجة اقترابهم من الموقف.

لذا عندما يستشعر المدير المواقف الساخنة فيتعين عليه أن يكون علي مقربة من نقاط الاختلاف و التعارض، فالنـاس مـع التطور يكون لديهم الكثير من نقاط الاختلاف والتعارض أكثر من ذي قبل. وأكثر نقطة تتجمع حولها الضغوط هي النقطـة الأكثر سخونة.فقائد الأزمة كشخص تهمه مسألة القيادة يجب أن تكون الصورة في ذهنه عن المواقف الساخنة واضحة، ومن علامات النجاح والمشقة هي قدرته علي أن يبدو باردا في المواقف الساخنة، وهذه الثقة والنجاح تعطي ثقة أكبر وقدرة على التحكم بالمشكلة و الأزمة.

**3) اشتعال الموقف : (Brent,2004)**

عندما تشتد سخونة المواقف دون اتخاذ إجراءات محددة، فإن زيادة السخونة سوف تؤدي إلـي الاشـتعال. ويبقـي الـسبب الرئيسي في اشتعال المواقف من تجاهل المديرين أو المسئولين أو الجماعات إلي التغييرات التي تحـدث وتـؤدي لـسخونة المواقف ، وعدم الاهتمام برائحة الدخان والسخونة المتزايدة مهما كانت ضعيفة في بدايتها يؤدي إلي تزايـد الفرصـة إلـي اشتعال الموقف .وهؤلاء المديرون الذين يفاجأ ون باشتعال الموقف وحولهم نتيجة تطور الاحتكـاك والمواقـف الـساخنة ، يعتمدون علي تكرار السلوك غير المنتج والتقليدي دون أي تغيير يقلل من هذا الاحتكاك ويخفض من سخونة الموقف . لـذا يجب حذف المهمات التي لا تحقق الإنتاج في جدول الأعمال و إضافة مهام جديدة تسهل الحركة وتقلل الاحتكـاك قبـل أن

تصل إلي درجة الاشتعال.

وعندما يحدث الاشتعال ، وتكون أجهزة الإنذار المتاحة جاهزة لنقل أشارات واضحة وكافية يمكننا السعي إلي فـصل كـل المصادر المسببة أو التي يمكن أن تغذي هذا الاشتعال قبل استخدام أجهزة الإطفاء التي تستطيع أن تطفئ النار في بـدايتها .لأن ازدياد اشتعال الموقف يعني تهيئة الظروف لحدوث صدام بين الأطراف أو المتضادات التي يعمـل الاشـتعال علـي تحريكها نحو التصادم .

**4) التصادم : (Aied ,2000)**

عندما يزداد الموقف اشتعالا تدخل الأزمة مرحلة جديدة ، حيث يصعب علي الأطراف المختلفة تحمل التغيـرات الحادثـة و بصفة خاصة الارتفاع الحاد والمتزايد في درجة الحرارة مما يفقدها القدرة علي السيطرة علي حركتها وينطلق كـل طـرف محاولا تحطيم مصادر القوة التي يتمتع بها الطرف الأخر إذا كانت الأزمة إدارية أو بين أطراف بشرية ، أما إذا كانـت الأزمة بين الإنسان والطبيعة أو عوامل صناعية أو تكنولوجية فإن التصادم سوف يكون بين المـسئولين أو المتـضررين وبين سوء التصرف والحركة الخاطئة والمفاجئة والغياب التام للتوقع أو التنبؤ بإمكانية حدوث ذلك .

ونتائج التصادم غالبا ما تكون نوعا من تحطيم القوي أو الشلل والتجمد وعدم القدرة علي الحركة في الاتجاه الصحيح ، وكلما كان الصدام شديدا ومروعا كلما كانت صعوبة الحركة والتأثير في تداعيات الأمور أكثر ضعفا .

ويمكن السيطرة علي نتائج الصدام وتقليل أثر إذا كان هناك توقع وتنبؤ له وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية للأزمـة التـي يمكن أن تخفف من تأثير هذه الصدمات و تتيح فرصه للحركة السريعة لاتخاذ بعض الإجراءات المخطط لهـا لامتـصاص الآثار والتخفيف من حدتها . وفي كثير من الأحيان يحاول البعض التصدي للازمة في مرحلة التصادم بأساليب و إجـراءات غير مدروسة أو غير متقنة لا يساعد في منع حدوث الانفجار و التغلب علي عامل المفاجأة .

والتعامل مع الصدمة لا يتطلب سوي استيعابها وامتصاص قوي التصادم في البداية ، وذلك حتى تتاح الفرصـة بعـد ذلـك للوصول إلي الأسباب الحقيقية التي أدت لهذا الصدام . ويحتاج ذلك إلي عدم الاعتماد علي الطـرق التقليديـة التـي سـبق استخدامها وكانت احدي الأسباب التي ساهمت في صناعة بداية الأزمة ، واستخدام أساليب وطرق مبتكرة يمكـن أن تحقـق الهدف.

والمثال علي ذلك عند حدوث فيضان مائي علي منطقة سكنية ، يكون التصادم بين شدة هذا التيار المائي ومـا يقابلـه مـن مظاهرة الحياة , فالإسراع باتخاذ القرار بإقامة بعض السدود في مناطق قريبة من منطقة قدوم التيار المـائي ربمـا يمثـل خسائر أكثر , حيث يصعب تنفيذ ذلك في وقت قصير ويصعب مقاومة هذه السدود لشدة التيـار القـادم , ويكـون الحـل المناسب هو بناء السدود أو وضع الحواجز في منطقة أبعد قليلا مع توقع بعض الخسائر الإضافية بحيث يكون هناك الوقـت الكافي لوضع الحواجز وفى هذه الحالة يمكن التحكم في النقطة التي يمكن أن يحدث فيها التصادم مع أقل خسائر

**5) التدهور : (هويدي،2000)**

يمثل التدهور في دورة حياة الأزمة النتيجة التي تحققت نتيجة للصدام بين القوى البـشرية أو التنظيميـة المتعارضـة أو الصدمة الناتجة من تأثير عنصر المفاجأة في الأحداث والكوارث الطبيعية و البيئية .

ويظهر هذا التدهور في صورة خسائر مادية وبشريه يمكن تقديرها إحصائيا, إلا أن هناك مظاهر أخرى لهذا التدهور أشـد خطورة على تطور الأزمة تتمثل في مدى تأثر كفاءة القيادات والمسئولين في اتخاذ القرارات .

وغالبا ما يؤدى الارتفاع المتتالي في أرقام الخسائر إلى التوتر الشديد واتخاذ القرارات الانفعالية وردود الأفعـال الـسريعة للأحداث المتلاحقة.

ولا شك أن هناك عوامل داخليه وخارجية تساعد على زيادة تدهور الأمور مثل الازدحام والتركيز على حـصر الخـسائر وتلقى الأوامر من جهات عليا عديدة بعيدة عن مكان الأزمة , والتفكير في العواقب الشخصية التي يمكن أن تؤثر على مكانة القيادات المسئولة عن معالجة التدهور .

وفى تلك المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يمكن إنكار وجودها أو الهروب من نتائجها أو تجاهلها , ويمثل ذلك ضغطا مباشرا يتزايد تدريجيا مع تعاظم الخسائر , ويمثل تأثير ودخول أطراف أخرى جديـدة مثـل الإدارة العليـا أو القيـادة أو العائلات ، سواء كان نتيجة لامتداد أثرها إليهم أو خوفهم من نتائجها ، عنصر ضغط إضافي على متخذ القرار

والتعامل مع مرحلة التدهور في دورة حياة الأزمة يتطلب استخدام بعض الأساليب المتعارف عليها في وقت تدهور الأمـور عن طريق:-

- منع دخول عناصر أخرى خارجية بصورة عشوائية تؤدى إلى زيادة التدهور
- التركيز على التفاعل مع العوامل المسببة للتدهور حسب أولوية تأثيرها.
- عدم إضاعة الوقت في حصر الخسائر قبل التمكن من تجميد الأزمة عند مرحلة معينة.

**6) التخبط في القرارات:(Rock, 2000)**

يمثل القرار القلب النابض لإدارة الأزمة وتمثل مجموعة القرارات التي يتم اتخاذها وقت الأزمة عملية بث الروح إلى الكيان التنظيمي أو مجتمع الأزمة.

وإذا لم يتم اتخاذ قرار بشأن وقت التدهور الناتج عن الأزمة فإن ذلك يعنى أننا تركنا الأمور تحدد مصيرنا بدلا من أن نلعب دورا مؤثرا في تشكيل الظروف والبيئة المحيطة لذا إدارة الأزمة تتمثل في المراحل المتتابعة في التفكير واتخاذ القـرارات بحيث يكون الاختيار قائما على بعض المعايير أو لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر حيث أن هناك احتمـال لحـدوثها .إن قرارات إدارة الأزمات لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة أو المتأثرة بالأزمة فقط و التي يمكن قياسها كمياً أوالتعبيـر عنهـا بالأرقام, ولكنها تتعلق أيضا بالعوامل المعنوية المتعلقة بالمواضيع والأشياء الغير الملموسة و التي يـصعب قياسـها مثـل العلاقات الشخصية والاجتماعية و الإنسانية.

و للقرارات وقت الأزمات خاصية مختلفة عن القرارات في الظروف العادية, حيث تحقق قيادات كثيرة النجاح في صـناعة

القرارات في الظروف الطبيعية, لكن يصعب عليها القيام بنفس العمل قي الأزمات، لذا فإن أهم سمات اتخاذ القرارات وقت الأزمات هي ما يلي:

- رؤية الأمور وسط ضباب الأزمة.
- السرعة في التفكير وأخذ رأى الآخرين.
- ترتيب الأولويات.
- حساب تكلفة القرار والعائد منه.
- وصول القرار للمستهدفين.

وعندما يفشل المسئول عن صناعة القرار في وقت الأزمة من السيطرة علي الأمور اللازمة لصناعة القرار الصحيح سوف يجد نفسه مضطرا في لحظات صعبة إلي اتخاذ قرارات إجبارية قد يكون منها بالتأكيد الاستسلام أو الانهيار أو الهروب، لذا حتى لا يصل متخذ القرار إلي مرحلة التخبط في اتخاذ القرار يجب أن يكون هنـاك عـدة أساسـيات يجـب مراعاتهـا :**( الأمير،2003)**

- السعي للوصول إلي هدف محدد من خلال تصرف ايجابي.
- التفهم والإدراك الجيد للأسلوب والوقت المناسب للتنفيذ.
- الاستخدام السريع لمهارة التحليل والتقدم و التفضيل .
- اختيار أفضل البدائل و العمل بها .

**7) التفكك: (Bozeman, 2001)**

يمثل التفكك أولى النتائج الخطيرة التي تفرزها الأزمات, فيمر الشخص أو المنظمة أو المجتمع بمراحل الأزمة السابقة من اشتعال للموقف وتصادم وتدهور وتخبط في اتخاذ القرارات إلى ظهور خلل مادي مؤثر على الكيان يهدد المقومات الأساسية له إلى الحد الذي يحدث به خللا في القدرة على الاستمرار أو الأداء بالشكل المعتاد .

فالنظام أو الكيان تعود أن يعمل في ظل تناسق وتكامل مجموعة من المقومات الأساسية والتكميلية في صورة منظومة تتحرك عناصرها بقواعد معينة . وعندما ينهار أحد المقومات فسوف تعانى المنظمة من فقدان أحد عناصرها مما يؤدى إلى حدوث تفكك في الكيان يمكن أن يقضى عليه تماما بالانهيار التام أو الاكتفاء بفقدان أحد المقومات والتضحية به في سـبيل الحفـاظ على بقية المقومات على أمل إعادة استثمارها في ظل منظومة جديدة بعد انتهاء الأزمة.

وتؤدى مرحلة التفكك في دورة حياة الأزمة إلى إحدى النتائج التالية:

- تهديد شرعية الكيان أو مجتمع الأزمة.
- زعزعة أو انهيار الثقة.
- التأثير في قيم واتجاهات وسلوك الأفراد.

و إدارة مرحلة التفكك في دورة حياة الأزمة تتطلب العمل على الحفاظ على المقومات الأخرى للكيان التي لم تصل إليها آثار الأزمة, وإقامة الدعائم لتلك المقومات التي لم تهدمها الأزمة بصورة مباشرة أو التي لم تتهدم كليا.

وفى هذه المرحلة يكون هناك في كثر من الأحيان مفاضلة بين توجيه الجهود إلى حماية المقومات الأخرى والحفاظ عليها أو مقاومة التصدع والتفكك الذي بدأ يصيب مجالات أو مقومات أخرى.

وبصفة عامة نستطيع القول أن مهمة الإدارة المطلوبة في هذه المرحلة هي اتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم الانهيـار الكامـل للكيان أو المنظمة أو مجتمع الأزمة.

**8) إعادة النظر:(الفهيد، 2006)**

تترك الأزمة آثارها واضحة على المتأثرين من الأفراد و القيادات أو حتى الكيان أو المجتمع. ويؤدى ظهور الآثار بصورة واضحة إلى الإجبار على إعادة النظر في كل شيء في ظل الظروف الجديدة لذا يجب إعادة النظر فيما يلي:

- الأهداف
- الوسائل المستخدمة
- الأولويات
- المعايير المستخدمة في التقييم

إن في هذه المرحلة يصعب تزييف الحقائق أو طمسها لأنها تكون قد أصبحت واضحة ومعروفة وغالبا ما تظهر الصراعات الفكرية والإدارية بين المشاركين في إعادة النظر ويشمل ذلك مناقشة الأسباب والمتسببين عن تدهور الأمور ومحاولة تجاوز المحنة بإعادة البناء من جديد, ومحاولة تضييق الفجوة بين الأهداف السابقة والأهداف الجديدة وإعادة شـحذ الهمـم لبدايـة جديدة.

**9) اختيار أهداف بديله: (الشريدة، الأعرجي، 2003)**

الاتجاه الطبيعي لنا في المواقف الصعبة و الأزمات هو الهروب من كل ما يسبب لنا القلق. وتحديد الهدف يجعلنا ننظر إلـي ما نريد تحقيقه ونبتعد عما نريد تجنبه والفرق كبير بين الاتجاهين فالتجنب عمل سلبي، أما تحقيق ما نريد تحقيقه فهو عمـل إيجابي، والرؤية الجديدة هي التي تدعو الآخرين بعد الأزمة إلي المشاركة فيها بما تقتضيه المصلحة العليا للأفراد أو المنظمة أو المجتمع.

لذا إن أفضل ما يتم تقديمه هو مساعدة الآخرين علي رؤية ما هم بصدد فعله ويستطيعون عمله. وقيادة فريق العمل بتخـبط وبلا أهداف واضحة يضيع المميزات الأخرى.

ومن خلال هذه المرحلة تستطيع المنظمة أن تعرف في أي اتجاه تسير،و من الخطأ استخدام نفس الوسـائل لحـل الأزمـة ورفض البحث عن أفاق ودروب جديدة.

لذا إن صناعة و اختيار الأهداف البديلة في نهاية دورة حياة الأزمة يتطلب أن تكون أول الخطوات هي التخلص من مشكلات الحاضر وآثار الماضي. و هذا لا يعني أننا لا نركز على الماضي السلبي ونحاول أو نبتعد عنه بل أن نركز وننظـر إلـى

المستقبل الذي يخلو من المشكلات التي تشوبه وتدمر الحاضر وبصفة عامة يجب أن تنتزع المؤسسة هذه العوائق التي تقيـد خطانا عند التقدم إلى الأمام.

لذا يجب وضع تصور واضح للأهداف حيث يجب أن نرى بوضوح ما ننوي القيام به فالتصميم لا يفيد في مسألة الأهـداف التي ننوي إنجازها وكلما كانت الرؤية أكثر وضوحا كلما كانت الجهود أكثر تركيزا وفاعلية وكلما كانت الرؤية مشوشة كلما كانت الجهود أقل فعالية لذا يجب مراعاة عدة شروط عند وضع الأهداف:

- يجب وضع أهداف يمكن تحقيقها عندما تتجمع الأهداف في الأفق وتبدو كثيرة من الطبيعي أن نشعر بالرهبـة ولا نحـب الاقتراب منها ولذلك لا بد و أن تكون الأهداف واقعية بشأن ما تستطيع المنظمة إنجازه ولا نتوقع إنجاز أكثر مما تستطيع.

- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وواقعية وتنطوي على تحديات جدة تتجاوز آثار الأزمة السابقة.

**10) التطوير: (الخضيري، 2003)**

إن الأزمة تتكون من شكلين الأول يعنى الخطر و الثاني يعنى الفرصة فالأزمة مع الفرصة التي تأتى معهـا تلازمنـا فـي حياتنا, ولذلك علينا أن نواجه الأزمات ونطور نتائجها لمزيد من قوة المؤسسة.

ومرحلة التطوير في دورة حياة الأزمة هي مرحله نهائيه حيث يسعى الأفراد والمجتمع إلى تجاوز آثـار الأزمـة وتطـوير الإمكانات المادية والبشرية المتاحة وما أضافته الأزمة من خبرات من اجل تطوير الأداء.

وتبدأ مرحله جديدة بعد التطوير من بداية ظهور أزمات جديدة, ولا يبقى أمام المؤسسة إلا أن تتعلم كيف يمكن أن ننجح في عدم إكمال الأزمة لدورتها في مرحلة مناسبة من عمرها ونموها وحتى إذا لم ننجح في وقف تقدمها يجب أن نسعى للنجـاح للتقليل من خسائرها وآثارها السيئة .

## المبحث الثاني

## الأزمات الوقاية و الأساليب

### أولا) الوقاية من الأزمات: (عبد القادر، 2006: 45)

إذا كنا نعيش في عالم الأزمات فإن الأزمة معه تصبح حقيقة ملموسة لذا يجب الإعداد و الوقاية من الأزمة قبل الوقوع في الخطر تيمنا بالقول المأثور الذي يقول أن الوقاية خير من العلاج، لذا يجب على الإدارة أن تعي و تميز تلك الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة و التي يؤدى تجاهلها أو تفسيرها بصورة خطأ إلي وقوع الكارثة وظهور الأزمة بصورة أشد تأثيرا ويمكن تصنيف تلك الإشارات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي كما يلي:

أ) الإشارات السلوكية للإنذار المبكر في المنظمة: و تتمثل بعدم التعاون و عدم الحماس و غياب الالتزام والمسئولية مع محاولة البحث عن الأخطاء بالإضافة إلي عدم الانضباط والانحلال و كثرة شكوى العملاء.

ب) الإشارات التنظيمية للإنذار المبكر في المنظمة: و تتمثل بالصراع الوظيفي والقصور في المعلومات و تداخل الاختصاصات بالإضافة إلي قصور نظم الاتصال المستخدمة و الرفض المستمر لنظم تقييم الأداء مع المقاومة الشديدة للتغيير.

ج) إشارات انخفاض الروح المعنوية للإنذار المبكر في المنظمة: و تتمثل بعدم فهم الناس لطبيعة عملهم و الأهداف غير الحقيقية والمتغيرة مع سوء الاتصال والتفاهم مع الناس وإتباع أساليب الديكتاتورية والنقد أو غياب الإدارة و النظام العشوائي مع التعامل مع الأفراد على أنهم مجرد أعداد بالإضافة إلي قصور وعدم كفاءة المديرين و تجاهل العوامل النفسية في بيئة العمل.

☒ **أهمية الوقاية ضد الأزمات: (الشريدة و الأعرجي،2003)**

أ)إن الوقاية أقل تكلفة من العلاج خاصة أن الدمار الناجم عن الأزمة يتعدى التكاليف المادية إلي التكاليف المعنوية الباهظة والتي أخطرها فقدان الثقة و المصداقية.

ب) إن الوقاية تحفظ للكيان الإداري توازنه و حركته المنتظمة التي قد يصيبها الاختلال نتيجة لأحداث الأزمة.

ج) إن الوقاية هي العملية الطبيعية التي يتعين أن تكون جزءا من الكيان الإداري في الوقت الراهن لأنه بدون وجود جهاز وقائي للحماية يصعب على الجانب الإداري مواجهة الأزمة.

### ثانياً) أساليب التعامل مع الأزمات:(الفحطاني،2002)

تتخذ أساليب حل الأزمات والتعامل معها نوعين من الطرق أحداهما تقليدية والأخرى غير تقليدية ما يستمد من خصوصية الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات التقليدية، ومن الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات، واهم تلك الطرق إنكار الأزمة و محاولة التعتيم الإعلامي عليها وإظهار صلابة الموقف وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها، أو عن طريق كبت الأزمة و محاولة تأجيل ظهورها، أو في محاولة إخمادها باستخدام العنف والصدام العلني مع قوى التيار الأزموي وتصفيتها، أو بتشكيل لجنة لبحث الأزمة حيث تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة التي لها مصلحة في إحداثها، أو في دحر الأزمة والتقليل من شأنها، أو في التنفيس عن الأزمة ويطلق على هذه الطريقة أيضا طريقة تنفيس البركان، وإيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع المولدة لتيار الأزمة وتدفقاته ليتحول إلى

مسارات عديدة بديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، أو بعزل قوى الأزمة من خلال رصد وتحديد القوى الصانعة لهـا وعزلها عن مسار الأزمة من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل
معها وحلها و القضاء عليها.

أما الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات فهي الأهم إذ أنها أصبحت أكثر تناسبا مع روح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته، ولكن لأهميتها واتساعها يمكن بحثها في دراسة مستقلة.

و قبل التعمق في أساليب معالجة الأزمات و إدارتها يجب أن نتعرف أولا على بعض المبادئ الرئيسية التي يجب الالتزام بها لرفع المقدرة على مواجهة الأزمات و هي كما يلي:**(العمار،2003: 78 )**

1. تحديد الهدف وترتيب الأوليات
2. الحركة السريعة والمبادرة
3. تنظيم القوى المواجهة للأزمة.
4. المفاجأة
5. تقبل الواقع و اغتنام الفرص
6. المشاركة والتعاون
7. الروح المعنوية المرتفعة.
8. المرونة
9. السيطرة
10. الحماية والأمن.
11. التفاوض المستمر مع الأزمة ويعنى استخدام جميع التكتيكات التفاوضية المعروفة

مثل ( التجنب و التحاشي ، التوافق ، التهويل ، الالتزام ، الانسحاب المسرحي)

و كما تم ذكره فيما سبق أنه يمكن التعامل مع الأزمات بعدة أساليب متنوعة منها الأساليب التقليدية القديمة و منها الأساليب الحديثة العلمية:

☒ **الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات**: **(الأمير، 2003)**

1-أسلوب النعامة:و المقصود به هو أسلوب الهروب، وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صورا مختلفة منها ( الهروب المباشر، الهروب غير المباشر، التنصل عن المسؤولية، التركيز على جانب آخر، الإسقاط )

2-أسلوب القفز فوق الأزمة: أي محاولة تجاهل قيمة الأزمة، ويؤدى هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد حيث قد يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة.

☒ **الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات:(عبد الله، 2003: 146)**

ويعتبر الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة.

ويرتكز هذا الأسلوب كما هو موضح بالشكل رقم (2) على إتمام المراحل التالية:

1. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد أساب الاحتكـاك الـذي أشعل الموقف وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف من حيث ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها مع تحديد القوى المؤيدة والمعارضة لكي نستطيع تحديد نقطة البداية للمواجهة.

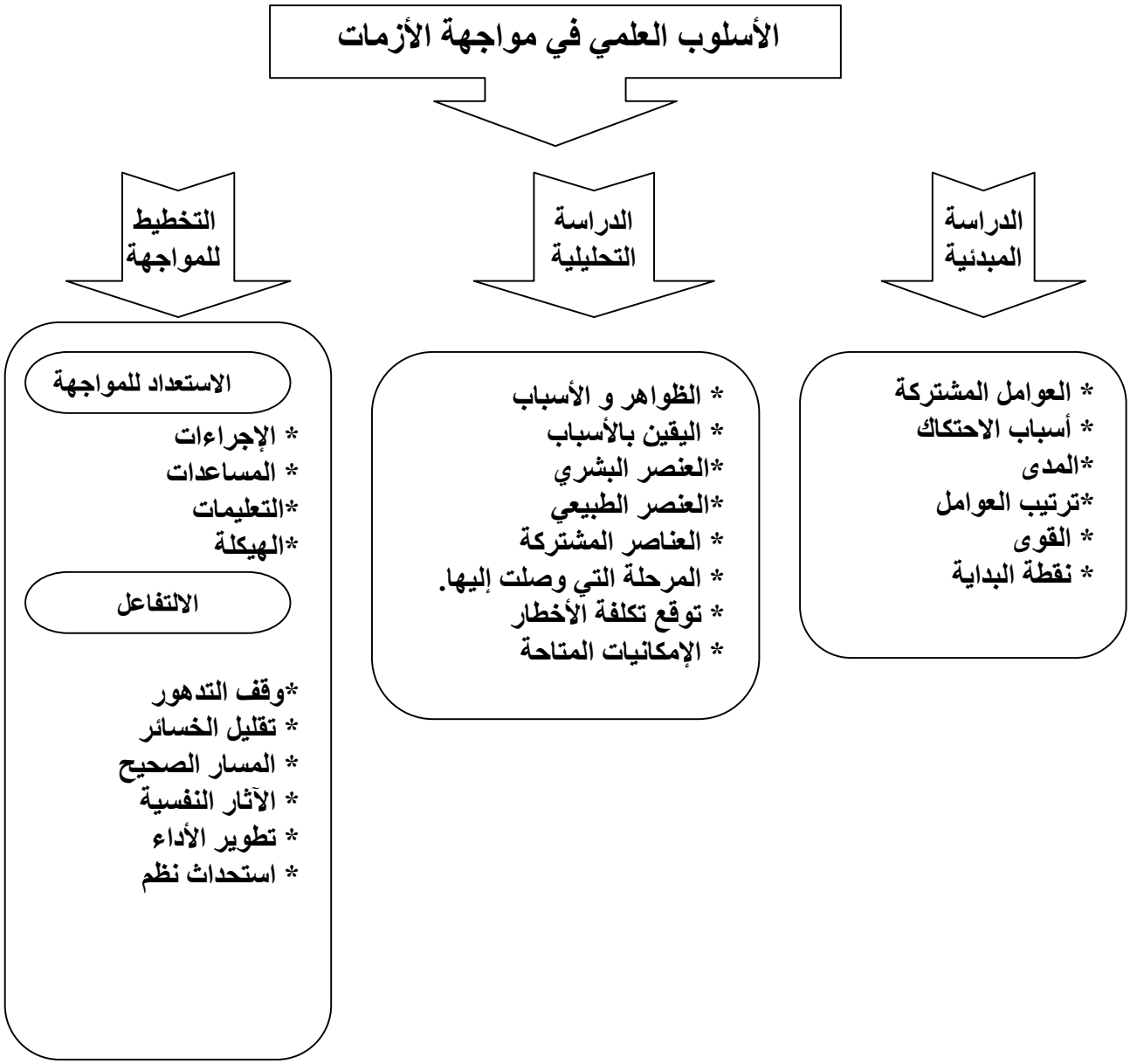
2. الدراسة التحليلية للأزمة: وهى تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحدد دور العنصر البشرى ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل الطبيعية و العوامل التكنولوجية وأسباب الخلـل الـذي أدى إلى حدوث الأزمة.و يتم أيضاً تحليل و معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منهـا علـى حدوث الاشتعال في الموقف والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة ومن ثم يتم توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

3.التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة تعتمد على ما تم ذكره بحيث تبدأ بتحديد الأهداف و تنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف، كما وينتج عنها خطة المواجهة للتحرك في الاتجاهات التالية:

- الاستعداد للمواجهة: وهنا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المتنوعة مثل تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذهـا لحماية كل ما يحيط أو ذات صلة بمنطقة ومجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الخـسائر مـع العمل على وقف التدهور و تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بهـا وطلبهـا لإعطـاء التعليمـات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة و المتواجدين في مجال الأزمة، و ممكـن اتخـاذ قـرارات أخـرى بخصوص إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات و التعامل مع المشاعر الإنسانية مثـل الحمـاس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة و يتم أيضاً تحديد نوع المعلومات وأوقات صدورها و من ثم يتم تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج مجال الأزمة.
- التفاعل مع الأزمة: وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة مباشرةً من حيث ( وقف تدهور الموقـف، تقليـل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجـة عـن الأزمة، تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق، استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع مـن الأزمـات أو الأزمات المشابهة).

**الشكل رقم 2**

**الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات**




**المصدر: (الفزاري،2003)**

☒ **استراتيجيات مواجهة الأزمات: (عبد الهادي ، 1995)**

قبل التعرف على استراتيجيات مواجهة الأزمات يجب معرفة أن الهدف من مواجهة الأزمات هو إدارة الموقف من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة من خلال ما يلي:

1. وقف التدهور والخسائر.
2. تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان.
3. السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
4. الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
5. دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

**و**يمكن استخدام إستراتيجية أو أكثر في المواجهة مع الأزمة خلال مراحلها كما إن تحديد الإستراتيجية الواجب استخدامها يختلف باختلاف الهدف المحدد وان كان لنفس الأزمة عند تكرارها، ومن أهم الاستراتيجيات ما يلي:

**1. إستراتيجية العنف:**

و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية أو في حالة المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم و مواجهة الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها.

إن التكتيكات المستخدمة في التعامل العنيف مع الأزمة هي نوعان:

أ) تكتيك التدمير الداخلي للأزمة:

ويقصد به هو محاولة تحطيم المقومات التي اعتمدت عليها الأزمة في ظهورها من الجوانب والأطراف المسئولة عن حدوث الأزمة، و مهاجمة العقول المفكرة أو الوقود المشعل للأزمة وشل حركتها في إعطاء التعليمات لكي يتم توقيف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها بالإضافة إلي محاولة خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة عن طريق الاستقطاب.

ب) تكتيك التدمير الخارجي للأزمة:

و هو محاولة الحصار الشديد حول العناصر المسببة والمغذية للأزمة من الخارج وقطع مصادر الإمداد عنها، و تجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى داخل مجال الأزمة بحيث يتم تمكين تسلل عناصر خارجية لتدمير المقومات والأعمدة الرئيسية للأزمة بالإضافة إلي محاولة استخدام التكنولوجيات الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير، مثل أجهزة التجسس والإنصات.

2. **إستراتيجية وقف النمو:**

تهدف هذه الإستراتيجية التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفى نفس الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وتقليل درجة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار.

و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة وقضايا الرأي العام والجماهير و الإضراب العمالي.

يتمثل التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية في التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة و الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة و العمل على تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية و محاولة تقديم النصح والإرشاد لتخفيف من حدة الأزمة حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتلافيها و تهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

**3 .إستراتيجية التجزئة:**

تعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة علـى الأزمـة والعلاقـات المترابطة بينها وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية و التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون متجمعة في كتلـة واحـدة بحيث يتم العمل على تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها وذلك عن طريـق التركيـز على ضرب الروابط المجمعة للأزمة لتجزئتها وتحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل في خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجـزاء الكبيـرة المكونـة لتحالفات الأزمة و مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجـزاء عـن طريـق تقـديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات .

**4.إستراتيجية إجهاض الفكر:( الفزاري ، 2003 )**

تركز هذه الإستراتيجية على التأثير على الفكر الذي يقف وراء الأزمة من حيث قيم أو اتجاهات معينه وإضعاف المبادئ أو الأسس التي تقوم عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة لها و في نفس الوقت إضعاف الضغط الدافع لظهور ونمـو الأزمة.

إن التكتيك المستخدم لهذه الإستراتيجية يتمثل في محاولة التشكيك في العناصر المكونة للفكر و الاقتراب من بعض الفئـات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها و التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

**5.إستراتيجية دفع الأزمة إلي الأمام:**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمه تظهر خلافـاتهم وتـسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة و تسريب معلومات مخطئة عن انهيـارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة ومن ثم تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها.

6.**إستراتيجية تغيير المسار:**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجـاه قمـة الأزمـة، ويمكن الاستفادة بها في تحقيق بعض النتائج الطيبة التي يمكن أن تعوض بعض الخسائر التي أفرزتها الأزمة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر، وتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي كانوا يحققونها قبل بدايـة الأزمة.

إن التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يتمثل بمبدأ الانحناء للعاصفة أو السير في نفس اتجاه العاصفة، ومحاولة إبطاء من سرعتها و العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية بحيث يتم تصدير الأزمة لخارج مجال الأزمة،و إحكام السيطرة علـى اتجاه الأزمة و من ثم استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

## المبحث الثالث

## القيادة و الأزمات

**أولاً) القائد والأزمة:(السيد، 2000)**

إن القيادة تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والدفع والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة.

فقيادة الأزمة تعنى تفجير طاقات جديدة لم تستخدم أركان يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة كما يلي:

- اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين.
- تحفيز ودفع الناس للمشاركة.
- حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.

وأهم ما يجب أن يقوم به القائد وقت الأزمات هو ألا يطلب من الناس أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.

والظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة هي ما يلي:

- وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة.
- العزلة في مكان و تقيد حركته.
- التعرض للإصابة أو الإيذاء.

فالقيادة وقت الأزمات بصفة خاصة هي مسئولية وتحدى والموافقة على قبول المنصب القيادي يعنى قبول التحدي.

لذا يجب أن يكون لدى قائد فريق الأزمات القدرة على التأثير في أعضاء الفريق و ذلك لكي يتمكن من توجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الإبتكاري في توليد البدائل الأخرى لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ.

لذا إن قائد فريق الأزمات و خاصةً إذا كان مديرا لجامعة تعليمية، باعتباره قائد لجميع فرق الأزمات في الجامعة كما تنص عليه اللوائح المنظمة لفريق إدارة الأزمة في أي مؤسسة تعليمية، حيث تواجهه الكثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة، التي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية، وخصائص موضوعية مكتسبة و هذا ما ستركز عليه الباحثة في السطور القادمة.

**<u>أ) الخصائص الشخصية لقائد فريق الأزمات</u>:(زيدان، 2003)**

لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالصفات التالية:

- الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر.
- التفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة.
- امتلاك زمام المبادرة.

- الرغبة في مساعدة الغير، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات.

- العمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق.

- الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف.

- القدرة على توقع الأزمات والتحليل.

- اتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.

**ب) الخصائص الموضوعية ( المكتسبة ) لقائد فريق الأزمات :(زيدان،2003)**

تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب التي يجب أن يتمتع بها القائد، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة.
- القدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة.
- توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة.
- القدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق.
- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة.

**ج)أنواع القيادة في فريق إدارة الأزمات:(الخضيري، 2003)**

إن أسلوب قائد فريق الأزمات، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، يمكنها أن تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي:

- القيادة الشورية: ومن أهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو أن القائد يحث أعضاء فريقه على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع و يحثهم على التحلي برباطة الجأش، و رؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي مع تحديد الأولويات وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة مع تشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها.

و يقوم القائد أيضاً بتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي مع توفير لهم مناخ من الألفة والاحترام بين الأعضاء و تشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة، واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة أو استخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية.

- القيادة المستبدة: و تتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المؤسسة، وهو يرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي فيقوم باتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات.

- القيادة المتسيبة: أما في ظل القيادة المتسيبة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوئه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المؤسسة، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية.

**ثانياً) التدريب على قيادة الأزمات:(الحملاوي، 1997)**

يعالج هذا التدريب نواحي متعددة من القصور الشخصي مما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الأزمة كيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة.

لذا عند تدريب القيادة لابد من مراعاة النقاط التالية:

1. إدارة القائد للأزمة تعنى أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتا طويلا في ظروف من الإجهاد والتوتر, ومن أهم ما يميز تدريب القائد على مواجهة الأزمات هو تعريضه إلى حجم مماثل للتوتر و الإجهاد المتوقع.
2. أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات لذا يجب أن يتدرب القائد على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.
3. تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة.
4. اختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات, ويكون لديها الاستعداد و الرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل.
5. التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة.
6. دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها.
7. التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات.

**ثالثاً) فريق قيادة الأزمة: (عليوه،2004 )**

و يقصد به قيام مدير المؤسسة بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من 4 – 8 من العاملين، الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها.

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

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

- الرغبة في التعامل مع الأزمات، والاستعداد للبذل، والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة.
- القدرة على التحليل والاستنتاج، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت.

- الاتزان الانفعالي، والمرونة، وقدرات ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر، واحترام كل منهم للآخر.
- التأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة، والانتماء والولاء للمؤسسة.

وهناك أيضاً مهارات متعددة يفضل توافرها في فريق إدارة الأزمة على وجه العموم مثل

مهارات التفكير الإبداعي التي تشمل كل من:

1 مهارات القيادة و القدرة على اتخاذ القرارات.

2 مهارات الاتصال الفعال.

3 مهارات مهنية متخصصة تتعلق بمجال العمل.

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

1) تحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق الأزمات،

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

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

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

- التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب، وأقلها تكلفة من حيث الجهد والوقت و المال.
- منع حدوث الأزمات والحد من آثارها السلبية.
- استثمار الأزمات كفرص للتعليم وتحسين الأوضاع.
- زيادة فاعلية القرارات التي تتخذ في موقف الأزمة.

و ترى الباحثة أنه بالرغم من الحاجة إلي تكوين وحدة أو فريق متخصص لمواجهة الأزمات لتدريب قيادات هـذا الفريـق علي طبيعة العمل الذي سوف تقوم به و لكنه من الخطأ أن يعتقد البعض أن المقصود بهذا الفريق هو القيام بتنفيـذ بعـض الإجراءات التي تفرزها الأزمة طول الوقت، ولكن عليه أيضاً أن يراقب الأوضاع عن قرب ويقـوم بتحليـل الظـروف و الإمكانيات المتاحة واقتراح أقرب الحلول إلي الممكن وليس أقربها إلي المستحيل.

فالقيادات الرئيسية غالبا ما تكون منغمسة بدرجة تامة في إدارة الأزمة ولا تساعدهم ظروفهم أو وقتهم علي توليد أو ابتكـار الأفكار المناسبة لمواجهة الظروف الجديدة التي تفرضها الأزمة وهي بدون شك تكون غريبة عليهم ومفاجئة لخبراتهم.

لذا يجب على فريق إدارة الأزمات أن يتصدى حسب ما تتوفر لديه من إمكانيات التفكير والابتكار لإفرازات الأزمة الجديدة والمتغيرة في كل مرة، لأنه يمثل في ذلك انطلاقة في التعامل مع الأزمات وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليهـا فقـط بـل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة.

و من هنا على فريق إدارة الأزمة أن يعمل من خلال التعاون الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني أو المباشـر للأزمـة، حيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعي للحصول عليها أو التي تأتي إليه طواعية ويحللهـا ويقـدم النـصح و

الإرشاد إلي المستهدفين من خلال القائد، ويقوم أيضا بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوي المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك.

و تؤكد الباحثة على أنه يجب ألا نخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها، ففريق إدارة الأزمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الأحيان جزءا من الهيكل التنظيمي وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة لأخرى حسب طبيعة الأزمة والمكونات المشتركة فيها ويعتمد في تشكيلة غالبا علي أعضاء الفريق الثابت.

☒ **ولاختيار فريق إدارة أزمات فعال يجب أن تتوفر الصفات التالية:**

- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.
- القدرة على التحليل و الاستنتاج والتخيل.
- ضبط الانفعالات والتفكير العلمي.
- القدرة على الانتباه و الوعي والحرص.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة.

**رابعاً) القيادات البديلة وقت الأزمات: ( الحملاوي، 1997)**

إن من ضمن الاستراتيجيات المعدة للتعامل مع الأزمات، الإعداد مسبقاً للقيادات البديلة لكي تقود الموقف الأزموي عند حدوث أي تغيرات تمنع القائد الأساسي من تأدية عمله، وتظهر الخبرات السابقة في إدارة الأزمات أن السبب الرئيسي في ارتفاع الخسائر في الكثير من الأزمات الصغيرة أو الكبيرة كان هو عدم فاعلية الشخصية القيادية الأولي و ذلك نتيجة عجزها النفسي أو البدني أو القصور نتيجة الإجهاد الشديد الذي ينتج عنة سوء التصرف.

ومع أن الهياكل التنظيمية لا تخلو دائما من النواب والمساعدين إلا أنهم يعيشون داخل صناديق الهيكل فقط ولا يستطيعون الخروج منها كثيرا و لكنهم مطلعون على العمل طالما أن القائد يعمل ويتحمل المسئوليات.

ويمثل ذلك المنهج نفسه أزمة مستقلة تنمو وتتشابك مع عناصر سوء الإدارة الأخرى لتكون أكبر الأزمات الإدارية، وعندما لا تستطيع هذه القيادات الاحتياطية ممارسة دورها وتحمل مسؤولية القيادة في الظروف العادية، فإنه من الطبيعي أن يفشلوا إذا اضطرتهم الظروف إلي قيادة الأزمات بشكل اضطراري.

ويمثل تنشيط دور القيادات البديلة أو الصف الثاني رصيدا هاما عند مواجهة الأزمات حيث يتيح ذلك الفرصة للقيادة الرئيسية في استثمار كفاءة القيادات البديلة في التفاعل مع الأجزاء المختلفة للأزمة.

وغالبا ما تحمل القيادات البديلة مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توفرها في فرد واحد، وهذا يعني أهمية استثمار أفكار وخبرات هذه القيادات في السيطرة علي الأزمة بصورة سريعة من خلال التفاصيل الدقيقة والمتخصصة التي يتميزون بها.

وتعطي القيادات البديلة الفرصة للقيادة الأساسية للتفرغ للأمور والقضايا الاستراتيجية المتعلقة بقيادة الأزمة وعدم الغرق في الأمور الثانوية والتفاصيل الدقيقة علي حساب الدور الأكثر أهمية الذي هو يكمن في متابعة الجهود في اتجاه الهدف وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

**خامساً) أثر التغيير على قيادة الأزمات: (عز الدين، 1995)**

التغير يعني بداية توقع ظهور المواقف الصعبة والأزمات, وعندما يكون التغير غير مخطط فإنـه يخلـق أزمـات أكثـر صعوبة وتعقيدا, ولا خيار أمام القائد في مواجهة الأزمات الناتجة من التغير فلا شيء ثابت ومستمر في نفس الوقـت إلا التغير نفسه.

والتغير يعني الانتقال من القديم إلي الحديث ومن المألوف والمعتاد إلى الجديد, ولا يستطيع القائد تحديد هوية التغير بدقـة ووضوح.

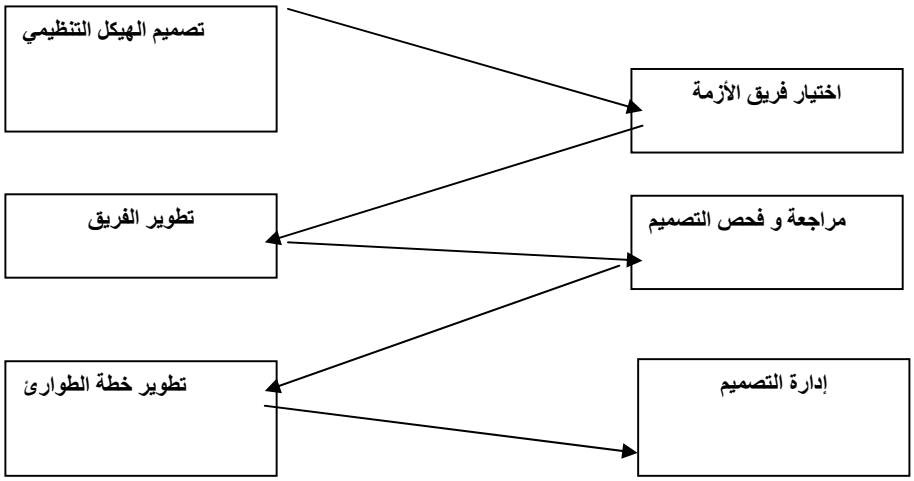
ومن أهم الأزمات التي تواجه القائد عند إدارته للتغيير هي:

- **التمرد**: حيث يتمرد الأفراد علي قبول الأفكار الجديدة من الآخرين لاعتقادهم أن ذلك يعني الاعتراف بعـدم كفـاءتهم الشخصية.
- **التكتل:**حيث يكون الأفراد مجموعات و كتل لمحاربة الأفكار الجديدة للاعتقاد أنها سوف تأتي بخبرات ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها.
- **المقاومة:** و هي مقاومة مشروعة أو غير مشروعة لأي تغيير متوقع في المميزات التي يحصل عليها الأفراد سـابقا، ويهدد التغيير بتقلصها حتى و لو لم تكن ليست من حقوقهم.
- **الخوف**: و هو الخوف من أن التغيير سوف يولد تغييرا أخرا ويمثل ذلك مستقبلا مجهولا بصفة عامة وسـيئا لغيـر الأكفاء.
- **عنصر المفاجأة**: و هو أن يتم التغيير دون أن تمرر الأفكار الجديدة بين الأفراد ليناقشوها، و حتى إذا كانـت الفكـرة الجديدة ما بين صالحة ومميزة ولكنها مفاجئة فإنها تخلق جوا من التشكك, وفي مثل هذا المناخ الملوث بمـشاعر التـشكك فإنه حتى الأعضاء والمساعدين سوف يصبحون أكثر حذرا وترددا.

وفيما يلي شكل يوضح نموذج ( Little Johan) لإدارة الأزمات بواسطة فريق إدارة الأزمة:

**شكل(3)**

**نموذج** ( Little Johan) لإدارة الأزمات




**المصدر:(القحطاني ،2002 )**

## المبحث الرابع

## إدارة الأزمات

### أولا) منهجية التعامل مع الأزمات:( الأعرجي، 1995)

إن التعامل مع الموقف الأزموي يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة من أجل تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، من حيث: (مجال، ومكان، وزمان حدوثها، وعمقها وشـدة تأثيرها، وشموليتها) إلا و أن لكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها، حيث تخضع كل الأزمات لمعايير، وعناصر عامة مشتركة باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبـسطة تعمـل علـى تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وتتيح لفريق الأزمات حرية الحركة والتصرف على النحو التالي:

**1) تبسيط الإجراءات:**

إن التعامل مع الأزمات ينبغي أن لا يخضع للإجراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة؛ لأن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم، باستخدام إجراءات بسيطة و خاصة، تساعد علـى التلقائية في التعامل مع الأزمة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.

**2)إخضاع إدارة التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية :**

إن التعامل مع الأزمة ينبغي ألا يخضع للعشوائية، وسياسة الفعل ورد الفعل، بل لا بد أن يخضع التعامل مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة؛ لمنع وقوع الأزمات، والحد من آثارها السلبية.

و يقوم منهج إدارة الأزمات على أسلوب علمي، يحتم على قائد الأزمة أو المدير أن يتبع العمليات الإدارية التالية:

### أ. التخطيط لإدارة لأزمات: (صادق، 2002 )

يعد التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات فالتخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله و كيفية القيام بـه و متى و من الذي سيقوم به ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطا بحقائق الأزمة و بتصورات الأوضاع المـستقبلية لهـا حيث يتم رسم برنامج أو سيناريو متكامل للأزمات و ذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مـسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل ،وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله ، والكيفية التي يتم بهـا هـذا العمل ، والوقت المحدد لها ، ومن سيقوم بهذا العمل ، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك .

- **الإجراءات و الأنشطة اللازمة للتخطيط لإدارة الأزمات : ( الأمير، 2003)**

إن التخطيط للأزمات يتطلب من مدير المؤسسة بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات على القيام بعدة أنشطة وإجـراءات تتمثل في :

- إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة.
- رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق نظام المعلومات.

- توقع المخاطر المحتملة حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة.
- تحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحـص الأزمـات وتحديد **الأز**مة التي تمثل أهمية للمؤسسة.
- الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية.
- إعداد سيناريوهات الأزمة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة مع إعداد أفضل سيناريو و أسوأ سيناريو لمواجهة الأزمـة اللذان يختلفان كل منهما في مدى استعداد المؤسسة للأزمة، و في طبيعـة الظـروف المـصاحبة لموقـف الأزمـة والإمكانيات **ا**لمادية والبشرية المتاحة لمواجهتها.
- تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمـات بـين فئـات مجتمـع المؤسسة.

✓ **أهمية التخطيط للأزمات:( الفحطاني ،2005)**

تبرز أهمية التخطيط للأزمات في ما يلي:

1. أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات.
2. ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية.
3. يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل ذروتها.
4. يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.
5. المحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية ( الارتجالية ) وعديمة الفائدة.

ترى الباحثة أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المؤسسات في كل الأوقـات والأزمـات، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المؤسسة وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيميـة السائدة لكل مؤسسة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة إلا أن هنـاك بعـض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي ما يلي:

- أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة، وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع.
- أن تتميز بالعلمية بحيث تكون مفهومه و بسيطة، وتتلاءم مع جميع المستويات في المؤسسة.
- أن تتميز بالشمول وقابلية التنفيذ.
- أن تتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة.

**ب) التنظيم للأزمات:( الرازم، 1995)**

إن التنظيم يعني التناسق و التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتـاج الأزمة إلي جهد جماعي حيث يهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة و تحديد والمهام المرتبطة بكل عضو، ويتم أثناء عملية التنظيم اتخاذ عدة خطوات مهمة نوجزها فيما يلي:

- تحديد الهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية.
- تحديد الاتصالات التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشـكل جماعي.
- تحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ.

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات أيضا معرفة ما يلي:

1- إمكانات أعضاء فريق الأزمات، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة.

2- شـرح طبيعة المهمة **ووصف** العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل.

3-تحديد السلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات.

4- عرض الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً.

و لضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة منها:

-وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

- تحديد الواجبات والصلاحيات و المستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق.
- التنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات.
- وضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات و ذلك لضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات.

**ج) التوجيه في الأزمات: ( العمر، 2003 )**

يقصد بعملية التوجيه أثناء الأزمات هو ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق فـي الأعمـال، التـي تـرتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمـة مـع معرفة خط سير العمل، و كذلك حث العاملين على التعاون مع الفريق مع تقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة.

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

-أن يكون التوجيـه ( الأمر ) معقولاً وقابلاً للتنفيذ.

- أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه.
- أن يكون التوجيه كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواءً: من الناحية الكمية أو الكيفية والمكان، والوقت.

- أن يكون التوجيه بمثابة تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريـق الأزمـات، ومكتوبـاً، ومحـدداً كافـة الصلاحيات، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتـضت الـضرورة لذلك.

**د) متابعة الأزمات:(الخضيري، 2003)**

إن عملية المتابعة أثناء الأزمات يقصد بها هو إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكـد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ بحيث يقوم كل عضو في الفريق بدوره و يعمل على استخدام المـوارد المتاحـة بشكل سليم، لتقديم المساندة والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لكي يتم تفاديها و مـواطن القوة للإبقاء عليها.

تعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث العمل على إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين بحيث يحاول القائد تشجيع الفريق لغـرض القيام بعمل معين والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة مع حسن توظيفها وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة و العمل على التأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة.

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع عدة إجراءات و هي:

- الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة.

- التواجد في موقف الأزمة باستمرار؛ لمتابعة الأحداث أول بأول.

- تهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل.

**ثانياً) نظام الاتصال في الأزمات: ( الأعرجي، 1995)**

إن عملية الاتصال هي عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بـين قائـد فريـق الأزمـات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو الغير رسمية من أجل إيصال الكـم والنـوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة.

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن:

- تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة.

- تحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة.

- أن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.

- ✓ **يؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في :**

- نشر أهداف إدارة الأزمة.

- إعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات.

- إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة.

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

وتحتاج عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملاءمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لـذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية و يجب أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة انسيابياً ودقيقاً وسريعاً، ويسمح بتـدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت.

**ثالثاً) نظام المعلومات في الأزمات: (أبو قحف، 2002)**

إن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والآلية ( التجهيزات، و الإجـراءات، والبرمجيـات وقواعـد المعلومات ) التي تتشكل لكي تقوم بعملية جمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمـة مـن أجـل السيطرة على الأزمة بفعالية وفي ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التي يتعـين توافرهـا لتـوفير نظـام معلومات متكامل للأزمات و هي - العنصر البشري المؤهل، القادر على التعامل مع نظام المعلومات وخاصة في موقـف الأزمة - توفير المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف المعلومات.

- ✓ **وظائف نظام المعلومات: (السيد، 2000)**

إن لنظام المعلومات وظائف مهمة تم إيجازها فيما يلي:

- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة من داخل وخارج المؤسسة.
- تنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها.
- نقل وإيصال المعلومات إلى المستفيدين منها في موقف الأزمة بالطريقة المناسبة.

إن توافر نظام معلومات في الأزمة هو ذات أهمية عالية لإدارة الأزمة بفاعلية؛ لأنه يعود بفوائد عديدة منها:

- الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة.

- التغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة.

- محاولة السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر و ترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة.

- ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- ✓ **اعتبارات نجاح نظام المعلومات أثناء إدارة الأزمة:(القحطاني، 2002)**

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

- 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 المعلومـات قد تتقادم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الأحداث.

- تبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات؛ لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة.

**رابعاً) عملية اتخاذ القرار في الأزمات:(هلال، 1996)**

إن الأزمة ما هي إلا صراع بين إدارتين تتنافسان بقوة و شدة و أحداهما ترغب بتدمير الأخرى و كل قرار تتخـذه يحتمـل مخاطرة ضخمة في ظل سيادة حالة من عدم التأكد الشديدة لذا المقصود بعملية اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانات المتاحة فـي موقـف الأزمـة وضيق الوقت وسرعة الأحداث، وقبول وتجاوب العاملين في المؤسسة مع البساطة والوضوح لكي يتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه.

والجدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط، والتي يمكن قياسـها والتعبير عنها بالأرقام، وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشـياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسـها مثـل العلاقات الشخصية والاجتماعية.

لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة تتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة.
- سرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق.
- نقص المعلومات؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجئة والمتتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة.
- تأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية حيث يكـون أكثر انفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير.
- تفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها.

إن حتمية فعالية القرار و جودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة و وهي ما يلي:

- **العنصر الأول:**وهو الفاعلية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء.
- **العنصر الثاني:** و هو الترشيد ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حـد ممكـن بحيث تكون القرارات إبداعية ( ابتكاريه ).
- **العنصر الثالث**: و هو القبول ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار.

❖ **طرق و أساليب عملية اتخاذ القرارات في الأزمة:(الخضيري ، 2003)**

تختلف طرق و أساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة ومجالها، وعمقها وشدتها حيث أن الأزمـات المتوقعة يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق:

- تحديد الأزمة وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة.

- تحليل الأفكار و تقييم الأفكار و من ثم تنفيذ الأفكار.

أما الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير فإن الاعتماد على نفس طرق و أساليب اتخاذ القـرارات التـي كانـت معتمدة قبل وجودها فإن ذلك يعني تأزم القرار، لأن متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الـذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث وضيق الوقت مع نقص المعلومات. لذلك فإن الأسلوب الأقل ضـرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهاية، بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقـف الأزمـة دون تحديدات أولية، وإنما يتم عن طريق تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثنـاء التعامـل مـع الأزمة .

✓ **الأساليب الكمية التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات: ( عثمان،2004 )**

لعل من أهم الأساليب التي يتخذها القائد أثناء حدوث الأزمة لكي تساعده في عملية اتخاذ القرار هي الأساليب الكميـة التـي نوجزها فيما يلي:

1- **أسلوب الأرقام القياسية:**

تعد الأرقام الأساسية من أهم الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، فالرقم القياسي يعكس أحجام الحركة وفقا لتطور مكوناته و من ثم يساعد بشكل كبير على نجاح عملية رصد التطورات التي تحدث في قوى الأزمة و في نتائجها فالأزمـة باعتبارهـا ظاهرة من الظواهر المركبة تحتاج إلي دراسة عواملها و مكوناتها و بما أنها ظاهرة ديناميكية حركية فهي تحتاج إلي أدوات قياسية خاصة لقياس التغير النسبي و المطلق في أحجامها ومكونات هذا الحجم وتقوم الأرقام القياسية بهذا الدور حيث تساعد متخذ القرار على وضع خطط و برامج مختلفة في ضوء الإمكانيات المتاحة لمعالجة الأزمة و التغلب عليها.

و يعبر الرقم القياسي عن مقياس نسبي يقيس التغير في قيم أو كميات أو أحجام الظاهرة الأزموية في سنة معينة يطلق عليها سنة المقارنة و يقيم نفس الظاهرة في سنة معينة يطلق عليها سنة الأساس، ولا تستخدم الأرقام القياسية فقط للمقارنة بل أيضا كأداة لقياس العلاقة بين المتغيرات المختلفة المسببة للأزمة.

**2- بحوث العمليات:**

و تتضمن عدة أساليب كمية يمكن استخدامها في إدارة الأزمات بحيث تساعد على تحديد أهم أدوات التدخل فـي الأزمـة و التوقيت المناسب لهذا التدخل ومن أهم هذه الأساليب هي:

- أسلوب بيرت: وهو من الأساليب التخطيطية حيث يعمل من خلال وضع برنامج زمنـي و إجـراءات وقواعـد و مسارات محددة توزع على فريق المهام الأزموية توضح لكل فرد من أفراد الفريق الدور المتعين القيام به و تشرح له أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة.

- أسلوب نظرية المباريات: وهو يتضمن نموذج رياضي كمي يرتبط بالصراع الأزموي الذي يقوم بين طرفين كـل منهم يحاول أن يكسب المعركة و من خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلا بين عناصر الأزمة الفاعلة لها و المقاومة أيضا مع سيادة مناخ من عدم التأكد.
- أسلوب شجرة القرارات: و هو أسلوب يمكن المدير من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف الأزموية التي تواجهه في إطار الأزمة الواحدة و يستعان بالرسوم و الأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات و تحديد المسارات البديلة و المسارات الفرعية و خط الاتجاه العام و المراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة و المتوقعة في ظل مناخ عدم التأكد.
- أسلوب المحاكاة و تمثيل الأدوار: و يقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للازمة المتوقعة و تصور لأحداثها و تتابعات هذه الأحداث و نوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عمليات المواجهة بـين الأطـراف المختلفـة، و يستعان في أسلوب المحاكاة بأجهزة الكمبيوتر المتقدمة التي تحلل المواقف الأزموية المختلفة وترصد و تحسب ردود الفعل المتوقعة من جانب قوى الأزمة و مدى مناسبة أو عدم مناسبة القـرارات و التـصرفات و الأسـاليب التـي استخدمها فريق المهام الأزموية.

✓ **الأسس التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار:**

حتى لا يصل قائد فريق الأزمات إلى اتخاذ قرارات ارتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها وهي:

- السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي.
- الفهم والإدراك المناسبين للأسلوب، والوقت المناسب للتنفيذ.
- الاستخدام السريع لمهارة التحليل والتقييم واختيار أفضل البدائل مع التزام على العمل بها.

✓ **أنواع القرارات في إدارة الأزمات:**

1- القرارات قبل ميلاد الأزمة:

وهي قرارات إستراتيجية و إدارية و وقائية تهدف إلي اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورهـا على سطح الأحداث كما تهدف إلي الاستعداد المسبق للازمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من اجـل تهيئـة البيئة و التنظيم و الفعالية الإدارية و الأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في أرضية صلبة، و التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات.

2- القرارات أثناء الأزمة:

و هي القرارات العملياتية و التكتيكية المتلاحقة و المتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت و تـسارع الأحـداث و تصاعد الأزمة والتي تهدف إلي احتواء الأزمة بعد نموها وهي القرارات المتلاحقة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت و تسارع الأحداث و تصاعد الأزمة والتي تهدف إلي احتواء الأزمة بعد ميلادها و منع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولا إلي إنهاء الأزمة بأقل التكاليف.

3- قرارات بعد انتهاء الأزمة:

وهي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة و استخلاص العبر ويكمن ذلك قرارات وقائيـة و استعداديه تسبق الأداء في المستقبل، فقرارات ما بعد الأزمة قد تهدف أحيانا إلي تعديل أو تغييـر الاسـتراتيجيات وخطـط العمليات و طرق التنفيذ و الأداء الأزموي أو تهدف إلي احتواء أثار الأزمة و نتائجها و إزالة كل ما يمكن إزالته ممـا هـو سلبي و تعميق و ترسيخ ما هو ايجابي.

**خامساً) تقويم الأزمات: ( أبو قحف، 2002)**

إن المقصود من عملية التقويم هو الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة بالإضافة إلـي رصـد المواقـف الأزمويـة وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية بحيث يتم إعـادة تقيـيم وتقـدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغـرض تحـسين مقـدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل.و يهدف تقويم الأزمات إلي تحديد أسباب حدوث الأزمة حتى نستطيع منع حدوث الأزمات في المستقبل وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع.

و عادة يتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل: مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعاينات الوظيفية، أو بأشكال مباشرة مثل: السجلات الدورية و المتكررة من القياسات، والتدخل العلاجي للأزمة

❖ **مراحل ما بعد الأزمة:**

عندما تنتهي الأزمة و تعود الأمور إلي مرحلة التوازن من جديد تبدأ تساؤلات جديدة تطرح نفسها ( ماذا ما بعد الأزمـة؟) وتكمن الإجابة بتتابع مراحل أخرى بعد مرحلة الأزمة و نلخصها فيما يلي:

1. **مرحلة العلاج و الإصلاح:** و هي مرحلة شديدة الأهمية حيث يتم فيها المحاولة على القضاء على المعانة و إيقـاف النزيف و انتهاء تصاعد الخسائر المادية و البشرية و المعنوية و إعادة الحال كما كان عليه بالسابق.وهـي مرحلـة يحاول فيها مدير الأزمات أن يجد الجانب الايجابي من الأزمة وان يتجه إلي الإصـلاح بحيـث يـصبح المحـور الرئيسي هو إصلاح الأخطاء و التعلم من التجارب السابقة.
2. **مرحلة التجديد:** وهي مرحلة تحدي حيث تجمع بين القدرة على الاستمرار و الرغبة في الانطلاق من جديد بـدون حدود وهي ترتبط بأسلوب جديد بالتفكير .و المدير الناجح يعمل في هذه المرحلة على استغلال القيم و الفهم المتبادل الذي حققته المرحلة السابقة بينه وبين مجتمع الأزمة وتوحيد تيارات المجتمع المتنافرة و جعلها في تيـار واحـد و يستغل أيضا إمكانيات الاتصال للتواصل مع المجتمع.
3. **مرحلة التطوير:** وهي مرحلة المغامرة و التحول الكبير في الاتجاه و المضمون و في نوعية الحركة حيث تـصنع الأزمة واقع جديد ناجم عن رفض كافة النماذج التي كانت قائمة قبل الأزمة. و يتم بهذه المرحلة الابتعاد عن التفكير التقليدي ويتم التوجه على أساس التميز وبناء الجسور من اجل التواصل مع المستقبل البناء و النهوض و التقدم.
4. **مرحلة الارتقاء و التنمية و النمو السريع:** وهي مرحلة جني ثمار النجاح حيث يصبح الكيان الإداري فعال وهـي مرحلة المكاسب المتتالية ويكون الاتجاه فيها نحو التقدم و التنمية حيث تجمع بين رغبة المدير في الاستمرار و بين الرغبة بالارتقاء و التقدم وتنعم هذه المرحلة بنوعين من المحفزات المغذية هما:

- النوع الأول: محفزات مغذية داخلية من داخل الكيان الإداري تحمل أمانيه و طموحه للتواصل.

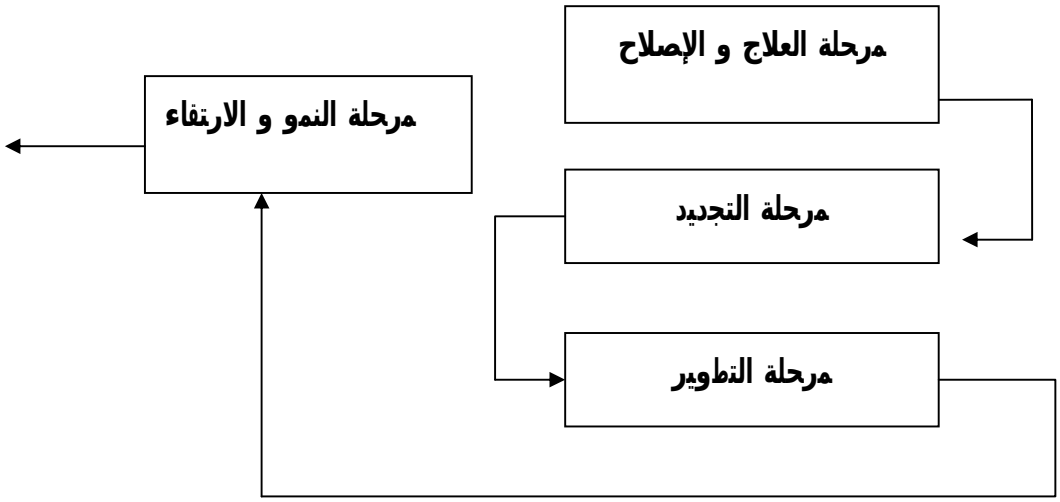
- النوع الثاني: محفزات مغذية خارجية من خارج الكيان الإداري وتشمل البيئة الظرفية و المكانية و الزمنية المحيطة وما تمارسه من ضغط و منافسه.

ومن خلال هذه المحفزات يتم وضع إشكالية جديدة للتنظير تخرج عن إطار التبعية إلي إطار الإبداعية ومـن إطـار المحاكاة و التقليد إلي إطار الأصالة ليصبح كل شيء موجه ككيان واحد.

والشكل التالي يوضح باختصار مراحل ما بعد الأزمة :

**شكل (4)**

**مراحل ما بعد الأزمة**




المصدر: (العمار، 2003)

## المبحث الخامس

## نبذه عامة عن الجامعة الإسلامية

### ❖ نظرة عامة عن الجامعة الإسلامية بغزة: (دليل الجامعة، 2007)

أنشأت الجامعة الإسلامية بغزة سنة 1978م، و تعد الجامعة الإسلامية أول مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، و التي تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، والجامعة الإسلامية هي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.و توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني و تقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.و للجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شئونها وأهمها : هيئة المشرفين و مجلس الأمناء و مجلس الجامعة.

### ➢ أهداف الجامعة:

يوجد لدى الجامعة عدة أهداف تسعى لتحقيقها نوجزها فيما يلي:

- توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة والشعب الفلسطيني عامة.
- مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
- تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
- خدمة المجتمع الفلسطيني.

### ➢ البرامج والمناهج الدراسية:

تواكب الجامعة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة في كل مكان من العالم، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، الأخذ بسبل التقدم العالمية.

### ➢ النظام الأكاديمي:

تعتمد الدراسة في الجامعة على نظام الساعات المعتمدة الذي تُقسم السنة الدراسية بموجبه إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما (16) أسبوعاً دراسياً، بالإضافة إلى الفصل الصيفي، ويستطيع الطالب أن يسجل كحد أقصى(20) ساعة في الفصل الواحد، و(12) ساعة كحد أدنى.

تشمل المساقات الدراسية متطلبات الجامعة ومتطلبات الكلية ومتطلبات التخصص، ويعفى الطلبة النصارى من دراسة مساقات القرآن الكريم ضمن متطلبات الجامعة .

يتخرج الطالب من الجامعة بعد أن ينهي بنجاح عدد الساعات المطلوبة في خطته وهي حوالي (140) ساعة معتمدة لدرجة البكالوريوس في جميع الكليات، عدا الهندسة،(175) ساعة معتمدة تقريبا.

- **التخصصات والبرامج الأكاديمية:**

تمنح الجامعة درجة البكالوريوس في أكثر من خمسة وأربعين تخصصاً، من خلال تسع كليات هي: كلية الهندسة، كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم، كلية التمريض، كلية التجارة، كلية التربية، كلية الآداب، كلية الشريعة، وكلية أصول الدين، ويدرس في هذه البرنامج أكثر من 15000 طالب وطالبة خلال عام 2007.
و تمنح الجامعة درجة الماجستير في العديد من التخصصات في كليات أصول الدين، والشريعة، والآداب، والعلوم، والتربية والهندسة، إلى جانب برامج الدبلوم العالي التي تمنحها الجامعة في العديد من التخصصات، وكذلك برنامج الدبلوم العام في التربية.

- **البحث العلمي:**

تشجع الجامعة الإسلامية البحث العلمي، وتعمل على تنميته، وتنظر إليه على أنه أحد ركائز العملية التعليمية، وتسعى الجامعة إلى تعزيز ثقافة وممارسة البحث العلمي، وتركز على الأصالة والإبداع والتطوير في مواكبتها للبحث العلمي.
ومن الأعمال التي تقوم بها عمادة البحث العلمي، دعم البحث العلمي، والمساهمة في توعية المجتمع الفلسطيني في مختلف المجالات وذلك من خلال: المؤتمرات، والأيام الدراسية، والندوات، وتوجيه البحث لخدمة المجتمع، وربطه بالواقع والاهتمام بنتائج البحوث العلمية والتطبيقية.

- **دور الجامعة في المجتمع: (الجامعة الاسلامية،2007)**

تلعب الجامعة الإسلامية دور هام في خدمة المجتمع الفلسطيني بحيث تقدم الجامعة خدماتها للمجتمع الفلسطيني في مختلف المجالات، فهي تساهم بشكل كبير في عملية التنمية المجتمعية، إذ تقدم خدمة التدريب الإداري لمختلف شرائح المجتمع، فتعقد من خلال عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر عشرات الدورات سنوياً في مجالات التدريب الإداري واللغات والحاسوب في مختلف المجالات الإدارية والتجارية والعلمية ولمختلف الشرائح، وتقدّم هذه البرامج للمؤسسات الحكومية والخاصة وكذلك للمواطنين.

و بالإضافة لذلك فإن الجامعة تقدم الاستشارات الهندسية والتجارية والإدارية والعلمية، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات لمختلف المؤسسات، وتقدم مختبرات الجامعة خدمات الفحص للتربة والمياه ومختلف المواد المستخدمة في البناء، بالإضافة لخدمات فحص الأغذية والأعلاف، وكذلك خدمات التحليل الطبية وغير ذلك.
وفي الجامعة عدد من الوحدات والمراكز تقدم الخدمة للمجتمع، أهم هذه الوحدات عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، ومركز تكنولوجيا المعلومات، ومركز الدراسات البيئية والريفية، ووحدة الأبحاث التجارية، ووحدة التقنيات المساعدة للمكفوفين وضعاف البصر التي تتيح لهذه الشريحة استعمال الحاسوب والدخول إلى شبكة الإنترنت، وكذلك مركز القرآن الكريم والدعوة الإسلامية، ومركز عمارة التراث، ولجنة الإفتاء. و بالجامعة أيضاً يوجد مركز للمؤتمرات و هو الأكبر في فلسطين حيث تعقد الجامعة من خلاله سنوياً عدداً من المؤتمرات العلمية والندوات والأيام الدراسية.

❖ **نظرة عامة على مباني و مرافق للجامعة: ( الجامعة الإسلامية،2007 )**

واجهت الجامعة الكثير من المنعطفات الصعبة ومرت مراحل البناء فيها بالكثير من الصعوبات أبرزها مـضايقة الاحـتلال واحتجازه لأموال الجامعة. فكانت في بداية مشوارها بضعة مبان وخيام يدرس فيها الطلبة، ثم تم بناء بعض المباني البسيطة التي لم تكن تفي بالغرض حتى شاء الله لها أن تُتم إنجاز معظم وحدات المخطط الهيكلي للجامعة، وهناك أكثر من مـشروع عمراني ستشرع به الجامعة قريباً مثل: إنشاء مبنى خدمة المجتمع والتعليم المستمر، ومبنى مركز تكنولوجيـا المعلومـات، ومبنى القاعات الدراسية في مركز الجنوب، وتضم الجامعة الإسلامية في مقرها الرئيس بمدينة غزة العديـد مـن المبـاني المخصصة للقاعات الدراسية إلى جانب مجموعة من المباني المتخصصة، مثل: مبنى المختبرات العلمية، مبنى الهندسـة و التكنولوجيا، ومبنى المكتبة المركزية، ومركز المؤتمرات، ومبنى الإدارة وهيئة التدريس وتهتم الجامعة فـي ظـل توسـعها العمراني بتوفير المساحات الخضراء والملاعب والمساحات المناسبة.

**و فيما يلي وصف عام لأهم المرافق الموجودة في الجامعة:**

- **المكتبة المركزية:**

اهتمت الجامعة الإسلامية بتأسيس مكتبة مركزية هي الأكبر في قطاع غزة وتقدم خدماتها لطلبة الجامعة، كما وتفتح أبوابها لجميع الطلبة والدارسين والباحثين من أبناء القطاع، ويبلغ عدد مصنفات المكتبة حوالي مئة ألف مادة علمية من الكتب والمراجع في مختلف التخصصات واللغات، وذلك إضافة إلى الدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه، وتتصل المكتبة المركزية إلكترونياً ببعض مكتبات الجامعات الأجنبية.و لقد تمّت حوسبة المكتبة بشكل كامل ، وذلك لتسهيل عملية وصول المستفيد إلى المعلومة بأيسر السبل، فقد قامت العمادة بعقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات والكليات والمؤسسات المحلية يتم من خلالها تقديم الخدمات المكتبية والخبرات العملية والتقنية للمكتبات والمؤسسات المحلية.

- **مختبرات الجامعة:**

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وإجراء التجـارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا فـي العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمـة العلمية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحـاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبيـر من المواد العلمية المختلفة.

- **مركز تكنولوجيا المعلومات:**

يتناول مركز تكنولوجيا المعلومات: التخطيط، والتنفيذ، والإشراف على مختلف الأمور المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى تقديم الدلالات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات.

وعن المهام الموكلة للإدارة وهي تتمثل بوضع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، إلى جانب وضع السياسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في الجامعة من ناحية الاستخدام والتوجيهات المستقبلية في الكليات والدوائر والأقسام، وكذلك تطوير وتنفيذ وإدارة مشاريع البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وتوفير الخدمات المتعلقة بها، إضافة إلى

إنجاز نظام العمل الإلكتروني الشامل للجامعة، علاوة على تقديم مختلف الخدمات التقنية وخدمات تكنولوجيا المعلومات والتي تشمل خدمات الشبكة والبرمجيات والصيانة، وكذلك الدعم الفني والاستشارات التقنية، وتوفير هذه الخدمات للموظفين والطلبة في الجامعة بما يحقق المساهمة في تطوير العمليتين الأكاديمية والإدارية.

- **مبنى المؤتمرات وخدمة المجتمع والتعليم المستمر:**

**و** يتكون المبنى من ثلاثة طوابق وهي على النحو التالي:

- طابق تحت الأرضي (البدروم): ويحتوي على مطبعة الجامعة والمخازن الخاصة بمستلزمات ومستهلكات الجامعة من أثاث مكتبي وطاولات ومقاعد طلابية وأجهزة حاسوب وقطع غيار وغيرها من المتطلبات التشغيلية اليومية للجامعة.
- الطابق الأرضي: ويحتوي على قاعات استقبال للضيوف والزوار من خارج الجامعة بالإضافة إلى قاعة استقبال وأنشطة متعددة الأغراض تتسع لـ 500.
- الطابق الأول: ويحتوي على مركز خدمة المجتمع و التعليم المستمر ويضم قاعات ورش عمل مختلفة مجهزة بأحدث أجهزة العرض السمعية والبصرية لعقد الدورات وورش العمل في كافة المجالات ولمختلف المؤسسات الفلسطينية.

❖ **أزمة الجامعة الإسلامية:(alriyadh, 2007 )**

منذ بداية التأسيس، الجامعة الإسلامية بغزة تتعرض للعديد من الأزمات و التحديات، فقد تنوعت طبيعة الأزمات التي واجهت الجامعة منذ بداية نشأة الجامعة حيث تعرضت الجامعة إلي عدة محاولات لإغلاقها من قبل الاحتلال الإسرائيلي الذي كان يعمل على اعتقال أعضاء الكادر الأكاديمي للجامعة منذ بداية الانتفاضة الأولى و قام بعدة محاولات لقصف مبانيها أثناء فترة انتفاضة الأقصى.

و للأسف لم تنتهي الأزمات و الخسائر التي تتعرض لها الجامعة الإسلامية بين الحين و الحين حيث تعرضت الجامعة مؤخرا بتاريخ 2007/2/2 لخسائر طائلة نتيجة انتهاك حرمة الجامعة و حرق أهم مبانيها و سرقة معظم أجهزتها و أثاثها من فئة ضالة من المسلحين الذين لا ينتمون إلي عادات و أخلاق المجتمع الفلسطيني، حيث طبقا للمعلومات التي حصلت عليها الباحثة خلال المقابلة الشخصية مع د. علي شاهين، مساعد النائب الإداري بالجامعة ، أن عدد مباني الجامعة التي تعرضت للإتلاف و الخسارة هي ثلاثة عشر مبني تشمل : (مبنى لحيدان و المدينة المنورة و البوابة الغربية و البوابة الشرقية و الأنشطة الطلابية وتكنولوجيا المعلومات و المكتبة المركزية و قاعة المؤتمرات و التعليم المستمر و المختبرات العلمية و مبنى طيبة و مبنى القدس) وتتطلب إصلاح و صيانة هذه المباني ما يقرب من 2،200،000 $ و فيما يلي إيجاز لأهم الخسائر التي ابتليت بها الجامعة:

- **<u>مباني القاعات الدراسية:</u>**

تم تدمير وتشويه واجهات المباني بإطلاق الأعيرة النارية و الصواريخ و القذائف من الخارج، وتحطيم البوابات الرئيسية المؤدية للمباني بالإضافة إلى نوافذ المباني كافة، وتدمير المقاعد والطاولات الدراسية، وأماكن الاستقبال والاستعلامات والحراسة والانتظار، كما تم إضرام النيران في كل الأجهزة والمعدات و مختبرات الحاسوب. و في مال يلي وصف للأضرار التي لحقت في كلا المبنيين:

- **مبنى القدس:**

يتكون مبنى القدس من خمسة طوابق بمساحة إجمالية تقدر بـ 7500 متر مربع ويحتوي على قاعات دراسية مع ما يلزمها من أثاث ووسائل تعليمية ومختبرات حاسوب وقاعة مؤتمرات . و لقد تم تدمير الطابق الأول والثاني تدميراً كاملاً وإضـرام النيران بهذين الطابقين مما أدى إلى تحول محتوياتهما إلى ركام.

- **مبنى طيبة:**

ويتكون من ستة طوابق من ضمنها طابق تحت أرضي "بدروم" بمساحة إجمالية تقدر بـ 9000 متر مربع ويضم أيضاً قاعات دراسية وقاعة مؤتمرات مع ما يلزمها من مقاعد و أدوات عرض وعدة مختبرات حاسوب ومكتبة الطالب ومقصف و مصلى، كما يستفيد من ثلث المبنى عدد من الطالبات يقدر بـ 3000 طالبة. وقد تم تدمير طابق البدروم بشكل كامل.

- **مبنى المؤتمرات وخدمة المجتمع والتعليم المستمر:**

يتكون المبنى من ثلاثة طوابق وهي على النحو التالي:

- طابق تحت الأرضي (البدروم): ويحتوي على مطبعة الجامعة والمخازن الخاصة بمستلزمات ومستهلكات الجامعة من أثاث مكتبي وطاولات ومقاعد طلابية وأجهزة حاسوب وقطع غيار وغيرها من المتطلبات التشغيلية اليومية للجامعة. وقد أضرمت النار في هذا الطابق وتم سلب وتدمير محتوياته، ولم تتمكن قوات الدفاع المدني من الوصول إلى المكان لإخماد النيران إلا بعد مرور يومين حيث أصيبت العناصر الإنشائية الأساسية بالمبنى بالضرر الجسيم

- الطابق الأرضي: ويحتوي على قاعات استقبال للضيوف والزوار من خارج الجامعة بالإضافة إلى قاعة استقبال وأنشطة متعددة الأغراض تتسع لـ 500 شخص وقد قام المقتحمون بتحطيم كافة النوافذ وتخريب الأبواب في هذا الطابق كما في جميع المباني الأخرى وكافة طوابقها. بالإضافة إلى تحطيم معظم الأثاث الموجود،كما تم تدمير المتحف الخاص بعرض متعلقات تاريخية للجامعة منذ نشأتها كان هدفها تعريف الزوار والطلبة الجدد بالجامعة الإسلامية وماضيها المشرف.

- الطابق الأول: ويحتوي على مركز خدمة المجتمع و التعليم المستمر ويضم قاعات ورش عمل مختلفة مجهزة بأحدث أجهزة العرض السمعية والبصرية لعقد الدورات وورش العمل في كافة المجالات ولمختلف المؤسسات الفلسطينية, وما إلى ذلك وقد أتت النيران على ما في هذا الطابق عن آخره من أثاث ومعدات وأجهزة حاسوب وغيرها. وقد أصيبت العناصر الإنشائية في المبنى بأضرار جسيمة تحتاج إلى الكثير من الجهد والمال لإعادتها إلى حالها إن أمكن.

- **مبنى المختبرات العلمية:**

ويضم المختبرات العلمية الخاصة بكليات الهندسة والعلوم بكافة أقسامها وفروعها. ويتكون المبنى من ستة طوابق (بدروم وخمسة طوابق) وقد تم التبرع بهذا المنى من قبل البنك الإسلامي للتمنية. وبلغت قيمة الخسائر بهذا المبنى حوالي 700،000$ حيث قام المعتدون بإضرام النار في طابقين من المبنى بعد أن قاموا بتدمير كافة النوافذ والأبواب والأجهزة المخبريه وقاموا بإطلاق النار على ما لم يستطيعوا رفعه أو تحريكه من هذه الأجهزة. كما قاموا أيضاً بتدمير المكاتب وأجهزة الحاسوب الموجودة في كافة القاعات ويقوم هذا المبنى بخدمة ما يزيد على 12000 من الطلبة والباحثين وهذا المبنى تم تنفيذه وفقاً لأعلى المواصفات وتم تجهيزه بأحدث الأجهزة التي يكلف بعضها 200000 دولار لجهاز الواحد. كما

يقدم هذا المبنى خدمات جمة في كافة المجالات العلمية والبحثية والطبية و الخدماتية لكافة فئات المجتمع ومؤسساته العامة و الخاصة.

- **مبنى هيئة التدريس:**

يضم هذا المبنى العمادات المختلفة للكليات بالإضافة إلى الدوائر الإدارية بالجامعة يضاف إليها مكاتب نواب الرئيس ومكتب رئيس الجامعة ومكتب مجلس الأمناء ويحتوي هذا المبنى على غرف مكاتب إدارية وغرف اجتماعات في كل طابق بما تحتويه من أثاث وتجهيزات وأدوات اتصال وأجهزة حاسوب وأجهزة عرض. و يتكون هذا المبنى من ستة طوابق، وقد أحرق من المبنى طابقان هما الأرضي و الأول. مع العلم بأن الطابق الأرضي كان مخصصاً للعلاقات العامة ووحدة المونتاج حيث تم حرق و تدمير وتكسير كل محتويات مكاتب العلاقات العامة ووحدة المونتاج حيث أتت النيران على محتوياتها بالكامل ولم يتبق سوى الركام وتم تحطيم وتدمير ونهب باقي المكاتب كما قام المعتدون بتحطيم كافة النوافذ وأبواب المبنى.

- **مبنى المكتبة المركزية:**

تم إحراق الطابق الرابع من طوابق المكتبة الستة وقد أتت النيران على كل التجهيزات و المكاتب و الكتب التي كان يحتوي عليها هذا الطابق، علماً بأن المكتبة المركزية بالجامعة الإسلامية تعتبر إحدى أكبر المكتبات العلمية في فلسطين والأكبر الأهم في قطاع غزة وهي تخدم الجمهور على مدة 12 ساعة يومياً, وقد تم تحطيم أبواب ونوافذ وأثاث وتجهيزات المبنى.

- **مبنى الأنشطة الطلابية:**

تم حرق الطابق الأول والذي يحتوي على المقصف الرئيس وصالة المطاعم الخاصة بالطلاب ومطعم الجامعة الخاص بالضيوف و الموظفين, علاوة على ذلك تدمير وإتلاف وحرق محتويات مجلس الطلاب والنوادي الطلابية وما تحتويه من أجهزة وأثاث.

- **خسائر متفرقة:**

تم إحراق مولدات الكهرباء الخاصة بالجامعة وعددها اثنان، كما تم تدمير البوابتين الرئيسيتين ونوافذ مبنى تكنولوجيا المعلومات والذي لم يتم افتتاحه بعد، يضاف إلى ذلك إحراق الآليات المستخدمة لخدمات الحرم الجامعي بالإضافة إلى سيارتين مخصصتين لخدمة الحرم الجامعي.

# الفصل الثالث

# الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

**أولا) الدراسات المحلية:**

**1- دراسة ( إسليم ، 2007 )**

**"سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة."**

الهدف من الدراسة هو التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة وذلك وصولا لدراسة هذه السمات و معرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.

وقد أظهرت النتيجة النهائية للدراسة أن وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلي تنمية و تطوير يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتباره انه جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة مباشرة عن علاج الأزمات و التعامل معها.

**2- دراسة (الجديلي،2006)**

**"واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. "**

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة في ثلاث مستشفيات حكومية بغزة (مستشفى الشفاء، مستشفى ناصر، المستشفى الأوروبي)، وذلك لتحديد مدى الاستعداد و الجاهزية التي تتمتع به هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات. ومن نتائج هذه الدراسة انه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الثلاثة في كل مرحلة من مراحل النظام و التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات و أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فعالية نظام إدارة الأزمات فيها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية و في المستشفيات الرئيسية الكبرى و بضرورة أشخاص مؤهلين في إدارة الأزمات، كما أوصت أيضاً بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

**3- دراسة (حمدونة, 2006)**

**" ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة"**

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات و الكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة.

و قد أظهرت الدراسة أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير و فعال، و أن مديري و مديرات المدارس الثانوية الحكومية لديهم الاستعداد بالدرجة الكبيرة على إتباع الممارسات الإدارية لمهارة إدارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام و الرغبة و الشعور العميق بمسئولياتهم المنوطة تجاه الجميع.

**ثانيا) الدراسات العربية:**

**4- دراسة ( اليحيوي، 2006)**

" **إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات ( قائدة فريق الأزمات ) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة ( فريق الأزمات ) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:

- التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدرس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية.

- التنظيم للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوه بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة

- التوجيه في الأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية و ذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهـام الملقـاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمـة.

**5- (كردم، 2005 )**

**" اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية"**

الهدف من الدراسة معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف و المهام المكلفة بها بالوقت الراهن و هدفت أيـضاً إلـي تحديد المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات.

أظهرت نتائج الدراسة أن اللجان الأمنية الدائمة تقوم بوظائفها و مهامها بصورة مرتفعة جداً حيث أنها: تقوم بتنفيذ ما يصدر إليها من توجيهات من اللجنة العليا للأمن الداخلي، و تتابع التدابير الأمنية للمنشئات الهامة بالمنطقة و تقوم بإعـداد الخطـط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية.و أظهرت النتائج أيضاً أهم المعوقات التي تعترض هذه اللجان الأمنية وهي:

مبالغة وسائل الإعلام في نقل الأحداث للجمهور و انتشار الشائعات عند التعامل مع الأزمة ووجود نقص في الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمة.

و قد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة مستقلة متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية أسوة بالدول المتقدمة على أن تشكل من الجهات ذات العلاقة.

و أوصت الدراسة أيضاً بضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير برامج تدريبية نظرية و عملية متنوعة في تخصص إدارة الأزمات.

**6- دراسة ( الفزاري، 2003)**

**"تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تواجه مديري ومساعدي مديري المداس الإعدادية والثانوية بـسلطنة عمان، وكذلك التعرف على الإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الأزمات من وجهة نظرهم، وتحديد ما إذا كانت هناك فـروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقا للمسمى الوظيفي والجنس، والمرحلة الدراسية والخبرة والمنطقة التعليمية ووضـع إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي:

- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة لأنواع الأزمات والإجراءات المستخدمة لـدى مـديري المـدارس الإعدادية والثانوية ومساعديهم بسلطنة عمان ، تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة. حيث حصلت المكونـات المتعلقـة بأزمات بين المعلمين والطلاب، و أزمات صحية، وأزمات مرافق، وأزمات طبيعية بتقدير متوسط.

وفي ضوء تحليل الأدبيات التربوية لتطوير إدارة الأزمات ونتائج الدراسة الميدانية، قدمت الدراسة عددا من المقترحات مـن أهمها: الاهتمام بإجراء دراسات أخرى حول تطوير إدارة الأزمات في مؤسسات تعليمية أخرى كجامعة الـسلطان قـابوس وكليات التربية مع الأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى.

**7- (دراسة العمار،2005)**

**" دور تقنية و نظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث " دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني."**

الهدف من الدراسة هو التعرف على أحدث ما وصل إليه التطبيق العلمي التقني في مواجهة الأزمات و الكوارث باستخدام مزيج من نظم دعم القرار و نظم الخبرة تحت مظلة المبادرة في احتواء الأزمة في كافة مراحلها.

و أظهرت الدراسة أن استخدام تقنية و نظم المعلومات تؤدي لتوفير الوقت و الجهد و سرعة الأداء في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات و الكوارث و بينت الدراسة أن أهم العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات و الكوارث بكفاءة وفعالية هو وجود نظم و قواعد تحدد الأدوار حال وقوع الأزمات و الكوارث.

و أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى تقنية المعلومات و الاتصالات في الدفاع المدني وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات و الاتصالات و توفير المعلومات في الوقت المناسب و أوصت بضرورة استخدام الحاسب الآلي كوسيلة اتصال وحفظ للمعلومات و استرجاعها.

**8- ( القحطاني،2002 )**

**"دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني"**

تهدف الدراسة إلي التعرف على الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة بالدفاع المدني بالرياض أثناء وقوع الأزمات و الكوارث و التعرف على أهم المعوقات و العقبات التي تواجه إدارة العلاقات العامة للحيلولة دون قيام تلك الإدارة بممارسة واجباتها تجاه الأزمات و الكوارث التي تتعرض لها.و أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه يوجد خطط اتصالية للطوارئ معده مسبقاً للتعامل مع المنسبين للمؤسسة في أوقات الأزمات و أظهرت النتائج أيضاً تدني نسبة التدريب عند الموظفين حيث أظهرت النتائج قلة عدد الدورات المختصة بإدارة الأزمات التي تدرب الموظفين على التعامل مع الأزمات في كلفة مراحلها.

و أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات و إدارة الكوارث و تكثيف هذه الدورات إذا كان مدتها قصيرة و دعم مناهجها و زيادة الجوانب العلمية و العملية فيها.

و أوصت الدراسة أيضاً الاهتمام بجماهير المؤسسة الخارجين من الشركات و المؤسسات التي تمتلك آلات بشكل كبير يمكن أن تحتاجها إدارة العلاقات العامة و معرفة الأشخاص المسئولين عنها للاتصال بهم عند وقت الحاجة.

**9-( الفهيد،2006 )**

**التنسيق بين الأجهزة الأمنية و دوره في مواجهة الأزمات " دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية"**

تهدف الدراسة إلي التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسئولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية وتهدف الدراسة أيضًا التعرف على المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية و التعرف على الأزمات التي يمكن التعرض إليها و كيفية مواجهاتها.

و أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تنسيق عالي بين الأجهزة الأمنية المسئولة عن مواجهة الأزمات و السبب في ذلك يعود إلي مدى إدراك المسئولين أهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمة الأمنية و أظهرت النتائج أيضا أن هناك معوقات كبيرة تحد بدرجة كبيرة من التنسيق بين الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات و كان من أبرزها إغفال تنمية و تطوير الأساليب و الأدوات المتبعة في التنسيق و ممارستها في صورة مستمرة مع عدم الأخذ بما هو حديث من أساليب و معدات.

و أوصت الدراسة بضرورة توجيه مزيد من الاهتمام بتشكيل لجان عليا متخصصة في الأجهزة الأمنية مع الاستعانة برجال العلم من ذوي الخبرة لإعادة تقويم عملية التنسيق في مواجهة الأزمات و قياس مدى فاعلية التنسيق في الوقت الراهن لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منه و دراسة تحليل و معالجة المعوقات التي تواجهه.

**10-( الشريدة و الأعرجي، 2004 )**

**"أدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية"**

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار إن الأزمات تعتبر من الأمور المتكررة و ربما المتزايدة في عصرنا اليوم مما يتطلب قدرات خاصة و تقنيات غير اعتيادية في تنفيذ و صياغة هذه القرارات.

و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرار في ظروف الأزمات و بين مستويات الوقائية إزاء الأزمات من جهة أخرى و تشير النتائج أيضا إلي التحكم في العلاقات بين مستويات العلاقات الوقائيـة و العلاجيـة و السيطرة على المعوقات بأنواعها يمكن أن يؤدي إلي رفع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسـية مـن خلال اتخاذ قرارات كفئة.

و أوصت الدراسة بالتخطيط المسبق لإدارة الأزمة قبل وقوعها و أوصت بضرورة تبني المنهجين الوقائي و العلاجـي فـي إدارة الأزمات و ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية و الخارجية في التعامل مع الأزمات.

**11-دراسة (الأمير، 2003)**

**" خطط الطوارئ و إدارة الأزمات بقطاع البترول: دراسة تطبيقية."**

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع إدارة الأزمة في شركات القطاع العام العاملة في مجال إنتاج البتـرول و الغاز الطبيعي في مصر و قد أجريت الدراسة على أربعة شركات العاملة في المجال المذكور.

وقد وجد الباحث إن خطط و إجراءات الطوارئ في شركات القطاع البترولي لا تختلف عن بعضها و أنها لا تتعدى إن تكون نوعا من إجراءات السلامة و الصحة المهنية و حماية البيئة و ليست نوعا من أنواع إدارة الأزمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اخذ شركات البترول في مصر بأساليب إدارة الأزمات ككل حتى تكـون مـستعدة لمواجهـة مختلف أنواع الأزمات و ليست الخدمات التشغيلية و البيئية فقط، كما أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بإدارة الأزمـات لدى الإدارة العليا لهذه الشركات وبالتالي لكافة المستويات و تغيير المفهوم السائد بأن الأزمات تقع لغيرنا و ليس لنا.

**ثالثاً)الدراسات الأجنبية:**

**12- دراسة (Chieh Tai,2004 )**

"Analyze Crisis Management by Systems Thinking Approach: Take Bhopal accident as example."

تهدف هذه الدراسة إلي معرفة المصدر الأول للازمة و العوامل التي تسبب الأزمة حيث تفترض أن سبب حدوث الأزمة ليس فقط من مصدر طبيعي أو خطأ بشري و لكن جاءت نتيجة قرار خاطئ من جانب صانع القرار الذي كان يعتقد انه على حق في ذلك الوقت

و استنتجت الدراسة أن الأزمة يمكن أن تنقسم إلي فئتين:

- أزمة التي تنشأ تدريجيا بسبب حادث سابق و التي يمكن حلها بإتباع لمنهجية معينة لتبادل الآراء.
- أزمة تاريخية تأتي نتيجة اتخاذ قرار خاطئ بسبب عدم إتباع المقرر المنهجية العلمية مما يؤثر سلبا على المستقبل و يكون للازمة نتائج و أثار سلبية مستقبلية.

و قد أوصت الدراسة أنه قبل أن يتحول القرار إلي أزمة خطيرة يجب معرفة المقرر الذي من شأنه خلق تلك الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها.

و أوصت بضرورة استخدام متخذ القرار النماذج العقلية و أن يدرس الحالة جيداً قبل أن تتحول لأزمة خطيرة.

**13- دراسة ( Mcnicoll,2003 )**

"Under age being drinking on college campuses : An examination of crisis response strategies for institutions in the event of tragedy on campus."

الهدف من الدراسة تحديد طبيعة الأزمة التي يعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا و مدى تطبيقها لاستراتيجيات لإدارة الأزمة حيث أعطى كومب عدة مبادئ توجيهية لنجاح إدارة الأزمات فقد أوصت استراتيجيات كومب بضرورة الاتصال بالجمهور بعد انتهاء الأزمة حتى لا يعطي مجال لنمو الشائعات.

و أجريت الدراسة على جامعة ماساتشوستي بالولايات المتحدة الأمريكية و أظهرت نتائج الدراسة أن سبب الأزمات في جامعة ماساتشوستي هو تجاهل إدارة الجامعة لتناول الطلاب للمشروبات الكحولية داخل حرم الجامعة مما أدى إلي موت طالب بالجامعة لذا استنتجت الدراسة أن الجامعة لم تطبق توجيهات كومب في مجال الاتصال بالجمهور الذي هو عبارة عن الطلاب و الموظفين و الأهالي حيث لم تقم بتوعية الطلاب بآثار السيئة للكحول مما أدى إلي تفاقم الوضع ووفاة أحد الطلاب

و أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية قبل انفجار الأزمة حيث كان من المفروض أن تقوم الجامعة بنشر معلومات حساسة عن الحالة الصحية للطالب المتوفي و أسباب الوفاة التي هي الإفراط بشرب الكحول وان توظف العلاقات العامة التابعة للجامعة لكي تنشر معلومات عن مخاطر تناول الكحول.

**14- دراسة ( Delatte, 2003 )**

"How Should Sports Organizations Handle a Crisis?: A Focus on Collegiate Institutions"

تعتبر هذه الدراسة المنظمات الرياضية مثل المنظمات التجارية التي تمر بأزمات و كوارث فهدفت هذه الدراسة إلي معرفة نوع الأزمة التي تمر بها المنظمات الرياضية حيث تبين أن هناك أزمات ذات طابع جنائي تحدث في المؤسسات الرياضية حيث أفادت الدراسة أن هناك 770 كلية للرياضة في لوس انجلوس كانت محور اتهامات جنائية خلال عام 1995.

و أظهرت النتائج أن تلك الأزمات الجنائية التي تحدث تعزى لسوء اختيار الأفراد لممارسة الرياضة في حياتهم أو بسبب نزاع بالعمل و بسبب استخدام العنف.

و أوصت الدراسة بضرورة إفساح المجال للاتصال مع الجمهور و أن يكون هناك علاقة متبادلة بين الجمهور الخارجي و المؤسسة الرياضية وذلك لمعرفة الحقائق و تجنب الشائعات.

و أوصت الدراسة أيضاً بضرورة عمل المؤسسة الرياضية تحريات و أبحاث خاصة عن الرياضيين المشتركين بها وعمل دراسات نفسية لهم قبل قبولهم بالمؤسسة.

**15- دراسة ( Mathai, 2002 )**

"Surveying school counselors via the internet regarding their experience and training needs in crisis intervention."

الهدف من الدراسة هو جمع معلومات حول الحاجات التدريبية التي يحتاجها مستشاري المدارس في الولايات المتحدة للتدخل في الأزمات و معرفة ما هي تلك المهارات المتوفرة لديهم لمواجهة الأزمات.

وقد أجريت الدراسة عبر الانترنت خلال البريد الالكتروني وخدمة مواقع النقاش في الانترنت و توصلت الدراسة إلي عدة نتائج:

- اغلب المشاركين في المسح كانت لديهم مهارات و تدريبات كافية للتدخل في الأزمات - الاختلافات الهامة في مستوى التدريبات استندت إلي عوامل (العمر،سنوات الخبرة ، المجموعة العرقية).

**16- دراسة ( Hoffler, 2000 )**

"Matching crisis types to appropriate crisis response strategies:
An examination of the symbolic approach."

إن الهدف من الدراسة هو اختبار فرضيات comb و استراتيجياته لإدارة الأزمات من حيث تطبيقها عمليا على ثلاث شركات هم:شركة كوكاكولا و شركة أودولا و شركة شوان

و ذلك لاختبار مدى فعالية تطبيق استراتيجيات، كومب من قبل مدراء هذه الشركات حيث عانت هذه الشركات الثلاثة من أزمة التلوث في منتجاتها التي أدت إلي سقوط العديد من الضحايا.

حاول الباحث في دراسته الإجابة على عدة أسئلة و هي هل يستخدم مدراء الأزمة استراتيجيات كومبس و إذا لم يستخدموها ما هي الاستراتيجيات التي يطبقها المدراء في حالة حدوث الأزمة.

واستنتج الباحث من دراسته أن شركتين فقط استخدمت استراتيجية كومب لإدارة أزمتها و نجحت هذه الشركات في إدارة الأزمة التي تعرضت لها في مرحلة مبكرة من الأزمة و استنتج الباحث أيضا إن تعريف كومب للأزمة و مراحلها يطابق طبيعة الأزمة التي تعرضت لها الشركات الثلاثة و أن مراحل الأزمة التي عرفها كومب في دراستها هي فعلا المراحل الطبيعية لأي أزمة تمر بها الشركة.

و قد أوصت الدراسة أنه من المستحسن لتنظيم الخطأ في اتخاذ إجراءات تصحيحيه فورا و تصحيح المشكلة عن طريق تعويض مالي أو طبي للضحايا الذين تعرضوا لأزمة التلوث أو اتخاذ خطوات جدية لمنع تكرار هذه المشكلة في المستقبل. و

أوصى أيضاً بضرورة تطبيق استراتيجية كومبس التوجيهية التي تقدم مجموعة القواعد التي من المقرر أن تساعد مديري أزمة الحفاظ على صورة المنظمة خلال الأوقات الصعبة.

**17- دراسة ( Fink,1989 )**

"Crisis management"

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل الأزمات و الاستفادة من الأخطاء التي أدت إلي تصعيدها و التوصل إلي استراتيجيات لمواجهة الأزمة و التخطيط للتنبؤ و الحد من أثار الأزمات

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- أولى الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمة هي وجود المدير مباشرة في مكان الأزمة لمحاولة السيطرة عليها و عدم تصعيدها.
- أكدت الدراسة على انه لا يمكن تلافي الأزمات التي تقع في مجال العمل و أن المنظمات يجب أن يكون لديها خطط جاهزة لإدارة الأزمة قبل وقوعها
- إن السلوك القيادي الصادر عند وقوع الأزمة له دور فعال في عملية المواجهة حيث إن الاندفاع و الغضب و التصرف الأهوج يولد نتائج سلبية كما أن التعامل مع الأزمة يحتاج إلي حزم و انضباط.

**18- دراسة ((Wezenblt, 1989**

"Crisis management planning among U.S colorations"

قام الباحث بإجراء دراسة شاملة تناولت 166 شركة أمريكية حيث هدفت إلي تحديد مدى توفر خطط لإدارة الأزمات في هذه الشركات و علاقتها بحجم الشركة و نوع القطاع الذي تنتمي إليه.

نتج عن الدراسة أن 55% من هذه الشركات ليس لديها خطة لإدارة الأزمة كما تبين أن هناك ارتباطا واضحا بين حجم الشركة و احتمال وجود خطة لإدارة الأزمة لديها و كانت لصالح الشركة الكبيرة حيث إنها تعتبر أكثر وعيا بالأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه الشركة و كذلك يوجد ارتباط واضح بين القطاع التي تنتمي إليه الشركة و احتمال توفر خطة لإدارة الأزمة لديها حيث كان الاتجاه يميل لصالح الشركات التي تنتمي لقطاع الخدمات و النقل بنسبة 86% يليه قطاع الطاقة والتعدين و التنقيب بنسبة 73% و من ثم قطاع الخدمة المالية بنسبة 63% و احتلت الشركات التي تنتمي إلي قطاع الالكترونيات أدنى مرتبة في وجود خطة لإدارة الأزمات بنسبة 32%.

**19- دراسة ( Metrouf and Poushant, 1988 )**

"Crisis prone versus crisis avoiding organization"

وهي عبارة عن بحث ميداني اجري على 71 من أعضاء الإدارة العليا في 35 بنك تجاري لتوضيح فاعلية إدارة الأزمة و لقد استنتجت الدراسة إلي وجود خمسة أنشطة أساسية لإدارة الأزمة بفاعلية و هي:

الإحساس بالمشكلة، التشخيص، قرار الاستجابة، تعبئة الموارد، التنفيذ، التدقيق الداخلي للمعلومات و التدقيق الخارجي للمعلومات.

من أهم مزايا التي يمكن توفيرها هي إيجاد المناخ اللازم لتحقيق الكفاءة في إدارة الأزمات: كفاءة العاملين، الملكية، الرقابة، صغر حجم وحدة إدارة الأزمة مما يمكن من سرعة رد الفعل و القدرة على اتخاذ قرار سريع و الإدارة الجيدة و الاتصال الجيد و الخبرة السابقة في الأزمات.

❖ **تعليق على الدراسات السابقة:**

استعرضت الباحثة فيما سبق عدداً من الدراسات المحلية و العربية و الأجنبية ذات العلاقة المباشرة و الغير مباشرة بموضوع الدراسة، و توصلت الدراسات السابقة إلي مجموعة من النتائج التي أعانت الباحثة في إثراء بحثها و استعانت بالمعلومات الموجودة بها خلال إعدادها للإطار النظري للدراسة، و فيما يلي ملخص لأهم تعليقات الباحثة على تلك الدراسات السابقة:

- أبرزت جميع الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كمجال مهم و ضروري للمؤسسات و المنظمات.
- أكدت معظم الدراسات على ضرورة التخطيط الاستراتيجي و الإعداد مسبقاً قبل حدوث الأزمة و ضرورة التنبؤ بالأزمات و الحد من أثارها والقدرة على التعامل معها.
- أكدت معظم الدراسات على أهمية الوقاية من الأزمات قبل حدوثها وأكدت على مبدأ الوقاية خير من العلاج.
- أبرزت معظم الدراسات السابقة أهمية الاتصالات و المعلومات و دورها الفعال في إدارة الأزمات بكفاءة.

**ما أضافته الدراسة الحالية:**

- تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تم إجراء دراسة محلية في مجال إدارة الأزمات تختص بمؤسسات التعليم العالي خاصة الجامعة الإسلامية، وهي تختلف عن طبيعة الدراسات السابقة التي أجريت بمجتمعات عربية و أجنبية.
- تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمات من عدة اتجاهات مختلفة في مجال الإدارة من حيث التخطيط و الاتصالات و عمليات اتخاذ القرارات وغيره من النواحي الإدارية المتنوعة.

# الفصل الرابع

# الإطار المنهجي للدراسة

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة .

❖ **منهجية الدراسة:**

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها ويستطيع الباحثة أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها

**( الأغا، 2000)،** وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، و سوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

1- **البيانات الأولية.**

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث, ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2- **البيانات الثانوية**.

حيث قامت الباحثة بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وأية مراجع رأت الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و كان هدف الباحثة خلال لجوئها للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة عن مدى قدرة إدارة الجامعة في التعامل مع إدارة الأزمات و المخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها الجامعة و التعرف على أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة.

❖ **مجتمع الدراسة:**

وهو يتمثل بالعاملين بالجامعة الإسلامية و المقسمين إلى ثلاث فئات و هم : فئة الأكاديميين و يبلغ عددهم ( 360 ) فرد و فئة الإداريين ويبلغ عددهم ( 434) فرد و فئة موظفين الخدمات و يبلغ عددهم ( 202 ) فرد ولكن في هذه الدراسة تم استثناء الفئة الأخيرة ، و بذلك يكون العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة هو ( 794 )

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 25% من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين و الموظفين الإداريين في كافة المستويات الإدارية البالغ عددهم الإجمالي 170 موظف و موظفة وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم، وتم

استرجاع 142 استبانه، وبعد تفحص الاستبيانات استبعد 3 استبيانات لعدم جدية الإجابة عليهم وبذلك يكون عـدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 139 استبانه.

❖ **أداة الدراسة :**

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحـذف مـا يلزم.
5- تم إجراء دراسة اختباريه أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
6- تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تم تقسيم الاسـتبانة إلـى قـسمين كالتالي:

**القسم الأول:** يحتوى على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات

**القسم الثاني** : يتكون من ثمانية مجالات تتناول "**واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غـزة " ، (دراسـة تطبيقية على الجامعة الإسلامية)** كالتالي:

**المجال الأول**: يناقش عملية التخطيط لإدارة الأزمات ، ويتكون من15 فقرة.

**المجال الثاني** : يناقش عملية اتخاذ القرارات في الأزمات، ويتكون من 7 فقرات.

**المجال الثالث** : يناقش عملية الاتصال في الأزمات، ويتكون من 8 فقرات

**المجال الرابع**: يناقش أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، ويتكون من7 فقرات.

**المجال الخامس** : يناقش الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات، ويتكون من 12 فقرة.

**المجال السادس** : يناقش مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة، ويتكون من 9 فقرات

**المجال السابع**: يناقش دور القيادة في إدارة الأزمات، ويتكون من7 فقرات.

**المجال الثامن** : يناقش مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة ويتكون من 5 فقرات.

- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| النقاط | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## ❖ صدق وثبات الاستبيان:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

**صدق فقرات الاستبيان** : قام الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

### 1) صدق المحكمين :

عرضت الباحثة الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجـارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في طرق الإدارة والمحاسبة والإحصاء وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

### 2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 26 استبانة، وذلك بحساب معـاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول:**

**(عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات)**

جدول رقم (1) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(**عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمـات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.421،0.813 ) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة كما وضعت لقياسه .

**جدول رقم (1):**

**معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته**

| مسلسل | الفقرة | معامـــل الارتباط | مـــستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 1 | تلتزم إدارة الجامعة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها | 0.588 | 0.002 |
| 2 | لدى إدارة الجامعة قناعة بالتخطيط الاستراتيجي | 0.471 | 0.015 |
| 3 | تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية. | 0.421 | 0.032 |
| 4 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة و الضعف | 0.604 | 0.001 |
| 5 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. | 0.465 | 0.017 |
| 6 | تكون الإدارة فريقا للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة. | 0.603 | 0.001 |
| 7 | تتوقع إدارة الجامعة بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمـالات، والتغييـرات التي تشير بوقوع أزمة. | 0.813 | 0.000 |
| 8 | توضح إدارة الجامعة لأعضاء الفريق وفئات موظفين الجامعة الهدف من وجود فريق الأزمات في الجامعة. | 0.698 | 0.000 |
| 9 | تستفيد الإدارة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة ،كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها . | 0.406 | 0.040 |

| مسلسل | الفقرة | معامـــل الارتباط | مـــستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 10 | تبحث الإدارة عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة حدوثها. | 0.412 | 0.037 |
| 11 | تحدد الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها. | 0.556 | 0.003 |
| 12 | تضع الإدارة إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسـم الـسيناريوهات البديلـة بالـصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها . | 0.601 | 0.001 |
| 13 | توضح الإدارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات موظفين الجامعة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة . | 0.755 | 0.000 |
| 14 | تضع الإدارة نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في الجامعة. | 0.453 | 0.020 |
| 15 | تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات موظفين الجامعة بطريقة مبسطة عن طريـق النشرات ، والكتيبات ،وإلقاء المحاضرات . | 0.686 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي قيمة 0.396 .

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني: (**عملية اتخاذ القرارات في الأزمات)

جدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني:( **عملية اتخاذ القرارات أثناء حـدوث الأزمـة)** والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.521،0.927 ) ودالة عند مـستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتـي تساوي0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (2):**

**معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني :( عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة)والدرجة الكلية لفقراته**

| مسلسل | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 16 | تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القـرار فـي موقـف الأزمـة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختبار أنسبها | 0.544 | 0.004 |
| 17 | تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار . | 0.521 | 0.006 |
| 18 | تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيـذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة . | 0.927 | 0.000 |
| 19 | تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمـة غيـر المتوقعـة والغامضة وشديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة. | 0.824 | 0.000 |
| 20 | تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مـع حـدوث الأزمة. | 0.735 | 0.000 |
| 21 | تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافـة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه. | 0.904 | 0.000 |
| 22 | تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين. | 0.784 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي0.396.

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث(عملية الاتصال في الأزمات)**

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (**عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.421،0.784 ) و دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (3):**

**معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (عملية الاتصال في الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته**

| مسلسل | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 23 | تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة . | 0.695 | 0.000 |
| 24 | تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل و تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة . | 0.747 | 0.000 |
| 25 | تحرص الإدارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار . | 0.784 | 0.000 |
| 26 | تنظم الإدارة عملية الاتصال بين العاملين داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق . | 0.761 | 0.000 |
| 27 | توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي | 0.766 | 0.000 |
| 28 | تستخدم الإدارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة . | 0.486 | 0.012 |
| 29 | تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات و تقنية الانترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات. | 0.585 | 0.002 |
| 30 | تهتم الإدارة بالاتصال بوسائل الصحافة و الإعلام في حال تعرض الجامعة لأزمات و خسائر. | 0.421 | 0.032 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي0.396.

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع(أهمية المعلومات في إدارة الأزمات)**

جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال **الرابع** (**أهمية المعلومات في إدارة الأزمات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.552،0.879 ) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (4):**

**معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (أهمية المعلومات في إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته**

| مسلسل | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 31 | تحرص الإدارة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة . | 0.790 | 0.000 |
| 32 | يحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة . | 0.879 | 0.000 |
| 33 | تحرص الإدارة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها . | 0.881 | 0.000 |
| 34 | تحلل الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة ولحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه. | 0.709 | 0.000 |
| 35 | يلخص المدير بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة. | 0.552 | 0.003 |
| 36 | تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح. | 0.610 | 0.001 |
| 37 | تحدث الإدارة بمساندة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة. | 0.605 | 0001 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي0.396.

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس(الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات)**

جدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (**الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.442،0.907 ) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

**جداول رقم (5):**

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته.

| مسلسل | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 38 | تخصص إدارة الجامعة جزء مناسب من موازنة الجامعة للازمات الطارئه. | 0.442 | 0.024 |
| 39 | تسعى إدارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة العربية و الدولية. | 0.565 | 0.003 |
| 40 | تهتم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة و أدوات لمواجهة الأزمات. | 0.794 | 0.000 |
| 41 | تهتم إدارة الجامعة بعمل تأمين دوري لدى شركات التأمين على ممتلكات الجامعة. | 0.594 | 0.001 |

| مسلسل | الفقرة | معامـــــل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 42 | تحرص إدارة الجامعة على توفير كافة الأدوات المطلوبة و التي تساهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مباني الجامعة. | 0.812 | 0.000 |
| 43 | يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من اجل التعامل مع الأزمات. | 0.794 | 0.000 |
| 44 | تهتم الجامعة بتزويد العاملين بأدوات و أجهزة اتصال سريعة للاتصال بهـا فـي حال حدوث مخاطر. | 0.693 | 0.000 |
| 45 | تحرص الجامعة على تكوين فريق خاص لإدارة الأزمات | 0.907 | 0.000 |
| 46 | توفر إدارة الجامعة فرص مشاركة العاملين بورشات العمل التدريبية في مجـال إدارة الأزمات | 0.671 | 0.000 |
| 47 | يمتلك العاملون في إدارة الجامعة الخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من التـصرف و اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات | 0.764 | 0.000 |
| 48 | تهتم إدارة الجامعة بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ و الأزمات. | 0.904 | 0.000 |
| 49 | يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات و الأقسام الأخرى في الجامعة عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الأزمات. | 0.795 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي0.396.

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس(مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة)**

جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (**مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعـة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.422،0.796 ) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (6):**

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة) والدرجة الكلية لفقراته.

| مسلسل | الفقرة | معامـــــل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 50 | أشعر بالفخر و الانتماء للوظيفة التي أعمل بها في الجامعة. | 0.422 | 0.032 |
| 51 | أشعر بالأمان و الاستقرار الوظيفي و بأن كافة حقوقي الماديـة مـضمونة فـي الجامعة. | 0.635 | 0.001 |
| 52 | توفر إدارة الجامعة ظروف الأمن و السلامة في العمل للعاملين لها. | 0.669 | 000. |
| 53 | تحرص إدارة الجامعة على عدالة التوظيف و توزيع المكافآت و الحـوافز بـين موظفيها. | 0.654 | 0.000 |
| 54 | تقدر إدارة الجامعة الجهود والإنجازات التي يحققها العاملين لديها. | 0.721 | 0.000 |

| مسلسل | الفقرة | معامـــــل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 55 | تشجع إدارة الجامعة العاملين لديها لإبداء أرائهم و تقديم مقترحـاتهم فـي أثنـاء حدوث الأزمات. | 0.796 | 0.000 |
| 56 | لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للتطوع للعمل مجانا أثناء حاجة الجامعة لهم فـي وقت الأزمات. | 0.780 | 0.000 |
| 57 | لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للعمل بعد أوقات الـدوام الـوظيفي فـي حـال احتاجت الجامعة لهم أثناء حدوث الأزمات. | 0.782 | 0.000 |
| 58 | يتحمل العاملين في الجامعة المسئولية في الحفاظ على ممتلكات الجامعة و عـدم تعرضها للتلف أو الاستخدام الخطأ. | 0.633 | 0.001 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي0.396.

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السابع(دور القيادة في إدارة الأزمات)**

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (**دور القيادة في إدارة الأزمات**) والدرجة الكليـة لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.582،0.886 ) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (7):**

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (دور القيادة أثناء إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته.

| مسلسل | الفقرة | معامـــــل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 59 | يحترم المدير شخصية كل عامل في فريق إدارة الأزمات. | 0.654 | 0.000 |
| 60 | يشرك المدير العاملين في اتخاذ قرارات الأزمة. | 0.699 | 0.000 |
| 61 | يتبع المدير مع العاملين أسلوب التفاهم و الإقناع في حل الأزمات. | 0.828 | 0.000 |
| 62 | يستخدم المدير التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القـرار المناسـب مـع العاملين. | 0.582 | 0.002 |
| 63 | يحرص المدير على أن يتعامل العاملين مع الأزمات على أنها فـرص لتحـسين الأوضاع. | 0.877 | 0.000 |
| 64 | يحث المدير على إشعار العاملين في مجال الأزمة بالاطمئنـان والـتخلص مـن الخوف. | 0.886 | 0.000 |
| 65 | يتيح المدير لأعضاء فريق العمل سلطة اتخاذ القرار لأنهم أكثر إحساساً بـالواقع وبمجريات الأمور وإحداث استجابة فورية للازمة. | 0.793 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي0.396.

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثامن(مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة)**

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (**مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.676،0.792 ) ودالة عنـد

مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثامن صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (8):**

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربـة) والدرجة الكلية لفقراته.

| مسلسل | الفقرة | معامـــــل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 66 | تستطيع الجامعة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة. | 0.747 | 0.000 |
| 67 | تستغل إدارة الجامعة الأزمة من ناحية ايجابية و تعمل لتوظيف الأزمـة لـصالح الجامعة. | 0.676 | 0.000 |
| 68 | تمكنت إدارة الجامعة من الاستفادة من الأزمة و توظيفها لمصلحة الجامعة. | 0.792 | 0.000 |
| 69 | استطاعت إدارة الجامعة الاستفادة من الأزمة من خلال التعرف على نقاط الخلـل في الخطط الموضوعة لإدارة الأزمات و العمل على تلافيها بالمستقبل. | 0.771 | 0.000 |
| 70 | تقوم إدارة الجامعة بتقييم خطط و برامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها و تحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية. | 0.785 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي0.396.

❖ **الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:**

جدول رقم (9) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

**جدول رقم (9):**

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

| المجال | محتوى المجال | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| الأول | **عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات** | 0.767 | 0.000 |
| الثاني | **عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة** | 0.730 | 0.000 |
| الثالث | **عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات** | 0.843 | 0.000 |
| الرابع | **أهمية المعلومات في إدارة الأزمات** | 0.783 | 0.000 |
| الخامس | **الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات** | 0.592 | 0.001 |
| السادس | **مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة** | 0.669 | 0.000 |
| السابع | **دور القيادة أثناء إدارة الأزمات** | 0.784 | 0.000 |
| الثامن | **مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة** | 0.601 | 0.001 |
| **جميع الفقرات** | | 0.767 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.396.

## ❖ ثبات الاستبانة:

وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئـة النـصفية ومعامـل ألفـا كرونباخ.

- **طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط ، ، سبيرمان براون للتصحيح) (Spearman-Brown Coefficient حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (15) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نـسبيا لفقـرات الاستبيان وقد تراوحت بين (0.771876 و 0.886972) وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.872858).

**جدول رقم (10):**

معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

| المجال | محتوى المجال | معامل الارتباط | معامل الثبات | مـــستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|
| الأول | **عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات** | 0.6285 | 0.771876 | 0.0 |
| الثاني | **عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة** | 0.7865 | 0.880493 | 0.0 |
| الثالث | **عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات** | 0.6822 | 0.811081 | 0.0 |
| الرابع | **أهمية المعلومات في إدارة الأزمات** | 0.7278 | 0.842459 | 0.0 |
| الخامس | **الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات** | 0.7969 | 0.886972 | 0.0 |
| السادس | **مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة** | 0.6820 | 0.810939 | 0.0 |
| السابع | **دور القيادة أثناء إدارة الأزمات** | 0.7995 | 0.88858 | 0.0 |
| الثامن | **مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة** | 0.6954 | 0.820337 | 0.0 |
| **جميع الفقرات** | | 0.7744 | 0.872858 | 0.0 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.396.

- **طريقة ألفا كرونباخ- Cronbach's Alpha:** استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة وقد تراوحت بـين (0.7771 و 0.8800) وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.9411)**.**

**جدول رقم(11):**

معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

| المجال | محتوى المجال | عدد الفقرات | معامل ألفـا كرونبـاخ للثبات |
|---|---|---|---|
| الأول | **عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات** | 15 | 0.8402 |
| الثاني | **عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة** | 7 | 0.8246 |
| الثالث | **عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات** | 8 | 0.8152 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| الرابع | **أهمية المعلومات في إدارة الأزمات** | 7 | 0.7848 |
| الخامس | **الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات** | 13 | 0.7736 |
| السادس | **مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة** | 9 | 0.8115 |
| السابع | **دور القيادة أثناء إدارة الأزمات** | 7 | 0.8800 |
| الثامن | **مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة** | 5 | 0.7771 |
| | **جميع الفقرات** | 71 | 0.9411 |

## المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات

2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1- Sample K-S )

5- اختبار الاشارة لاختبار متوسط عينة

6- اختبار مان-وتني لقياس الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين

7- اختبار كروسكال والاس لقياس الفروق بين متوسط ثلاث عينات فاكثر

# الفصل الخامس

# نتائج الدراسة وتفسيرها

- تحليل خصائص العينة
- تحليل مجالات الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

❖ **تحليل خصائص العينة:**

تبين الجداول التالية خصائص عينة الدراسة كما يلي:

- **الجنس:**

يبين جدول رقم (12) أن 78.4% من عينة الدراسة من الذكور، و 21.6% من عينة الدراسة من الإناث. و ترى الباحثة أن السبب بأن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث في العينة لان نسبة العاملين فعليا من الذكور في الجامعة أكبر من عدد الإناث حيث يبلغ عدد الإناث حوالي 123 أنثى عاملة بالجامعة تقريباً من مجموع 681 من الموظفين الإداريين و الأكاديميين، وذلك نتيجة لفلسفة الجامعة التي ترى أن العاملين الذكور يستطيعون العمل ربما لساعات متأخرة في الدوام ويمكن الاستعانة بهم أثناء أوقات الطوارئ وخارج ساعات الدوام و أيضا يستطيع الذكور تدريس مساقات أكاديمية لكل من الطلاب و الطالبات، الأمر الذي تجده إدارة الجامعة صعبا بالنسبة للموظفات التي يوجد على عاتقهم مسئوليات أسرية أخرى و أعباء عائلية و عادات و تقاليد قد تقلل من مرونة عمل المرأة في أوقات الأزمات و الطوارئ.

**جدول رقم (12):**

**توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 109 | 78.4 |
| أنثى | 30 | 21.6 |
| **المجموع** | 139 | 100.0 |

- **العمر:**

يبين جدول رقم (13) ان 28.8% من عينة الدراسة بلغت اعمارهم اقل من 30 سنة، و36.7% من عينة الدراسة بلغت اعمارهم من 30-40 سنة، و 28.8% من عينة الدراسة بلغت اعمارهم من 41-50 سنة، و 5.8% من عينة الدراسة بلغت اعمارهم 51 سنة فاكثر.

ومن النتائج الحالية لاحظت الباحثة أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب الذين استجابو بفعالية للاجابة على أسئلة العينة الاستطلاعية وذلك بسبب حماسهم ورغبتهم بالتعبير عن شعورهم بالانتماء للجامعة و تقديرا منهم لاهمية البحث العلمي و موضوع البحث الذي اعتبروه موضوع حيوي من واقع الحياة العملية التي يعيشونها كل يوم خاصة بالاوانة الاخيرة.

**جدول رقم (13):**

**توزيع عينة الدراسة حسب مجال العمر**

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنه | 40 | 28.8 |
| من 30-40 سنه | 51 | 36.7 |
| من 41-50 سنه | 40 | 28.8 |
| من 51 سنه فأكثر | 8 | 5.8 |
| **المجموع** | 139 | 100.0 |

- **المؤهل العلمي:**

يبين جدول رقم (14) أن 18.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم" ، و 41.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس" ، و 20.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير" ، و 19.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه".

و ترى الباحثة أن نسبة المجبين على العينة الاستطلاعية هم أكثرهم من فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس و ذلك لان معظم العاملين بالجامعة هم من فئة الإداريين الذي يبلغ عددهم حوالي 384 إداري و إدارية تقريبا أي أكثر من عدد الأكاديميين الذي يبلغ عددهم حوالي 297 أكاديمي و أكاديمية تقريبا.

**جدول رقم (14):**

**توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| دبلوم | 26 | 18.7 |
| بكالوريوس | 57 | 41.0 |
| ماجستير | 29 | 20.9 |
| دكتوراه | 27 | 19.4 |
| **المجموع** | 139 | 100.0 |

- **سنوات الخبرة:**

يبين جدول رقم (15) أن 30.2% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات، و 40.3% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات، و 20.9% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 11-15 سنة، و 8.6% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 16 سنة فأكثر .

قد لاحظت الباحثة أن معظم المجبين من عينة الدراسة هم من الموظفين و الموظفات ذوي الخبرة من 5 إلي 10 سنوات و هي خبرة عملية متوسطة الأجل و ترجع النتيجة لان معظمهم من الموظفين الإداريين الذين يتدرجون في مهامهم الإدارية في عدة مستويات إدارية مختلفة و منهم من يتغير المسمى الوظيفي لديه و يصبح موظف أكاديمي أو أكاديمي و إداري في نفس الوقت.

**جدول رقم (15):**

**توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 42 | 30.2 |
| من 5-10 سنوات | 56 | 40.3 |
| من 11-15 سنة | 29 | 20.9 |
| من 16 سنة فأكثر | 12 | 8.6 |
| **المجموع** | 139 | 100.0 |

- **نوع الوظيفة:**

يبين جدول رقم (16) أن 40.3% من عينة الدراسة نوع الوظيفة لديهم " أكاديمي" ، و 59.7% من عينة الدراسة نوع الوظيفة لديهم من نوع " إداري"

و يرجع ذلك أن عدد الموظفين الإداريين الذي يبلغ حوالي 384 إداري تقريبا وهو أكبر من عدد الموظفين الأكاديميين الذي يبلغ عددهم حوالي 297 أكاديمي تقريباً.

**جدول رقم (16):**

**توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة**

| نوع الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أكاديمي | 56 | 40.3 |
| إداري | 83 | 59.7 |
| **المجموع** | 139 | 100.0 |

❖ **تحليل فقرات وفرضيات الدراسة:**

تم استخدام اختبار الإشارة لتحليل فقرات الاستبانة حيث أن البيانات تتبع مقياس ليكارت الخماسي وبذلك نوع البيانات ترتيبية ويجب تطبيق الاختبارات غير المعلمية، والجداول التالية تحتوي على عدد البيانات التي تكون إشارتها موجبة (اكبر من الوسط المحايد "3") وعدد البيانات السالبة (اقل من الوسط المحايد) وكذلك عدد الإشارات المحايدة ( الرقم الذي يحمل القيمة "3" ) المتوسط الحسابي والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل فقرة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان عدد الإشارات الموجبة اكبر من عدد الإشارات السالبة ، ومستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % ، و ،وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان عدد الإشارات السالبة اكبر من عدد الإشارات الموجبة و مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية اكبر 0.05.

- **فرضيات الدراسة:**

**المجال الأول: عملية التخطيط لإدارة الأزمات في الأزمات.**

1) يؤثر فعالية العملية الإدارية المتبعة في الجامعة على قدرة إدارة الجامعة في إدارة الأزمات.

و يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

**1-1 تؤثر عملية التخطيط لإدارة الأزمات بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$

يبين جدول رقم (17) تحليل فقرات المجال الأول عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات ، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 ، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " تلتزم إدارة الجامعة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها " بوزن نسبي 89.06% ، وعلى أن " لدى إدارة الجامعة قناعة بالتخطيط الاستراتيجي " بوزن نسبي 88.92% ، وعلى أن " تكون الإدارة فريقا للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة " بوزن نسبي 81.15% ، وعلى أن " تبحث الإدارة عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة حدوثها " بوزن نسبي 79.57% ، وعلى أن " تحدد الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها " بوزن نسبي 79.42% ، وعلى أن " تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة و الضعف " بوزن نسبي 78.42% ، وعلى أن " تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل " بوزن نسبي 77.55% ، وعلى أن " تتوقع إدارة الجامعة بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة " بوزن نسبي 76.69% ، وعلى أن " تضع الإدارة نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في الجامعة " بوزن نسبي 76.12% ، وعلى أن " تستفيد الإدارة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة ،كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها " بوزن نسبي 74.39% ، وعلى أن " تضع الإدارة إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها " بوزن نسبي 73.53% ، وعلى أن " توضح إدارة الجامعة لأعضاء الفريق وفئات موظفين الجامعة الهدف من وجود فريق الأزمات في الجامعة " بوزن نسبي 72.95% ، وعلى أن " تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات موظفين الجامعة بطريقة مبسطة عن طريق النشرات ، والكتيبات ،وإلقاء المحاضرات " بوزن نسبي 72.52%، وعلى أن " توضح الإدارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات موظفين الجامعة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة " بوزن نسبي 71.51%، وعلى أن " تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية " بوزن نسبي 65.47%.

**وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات يساوي** 77.15 % **وهو اكبر من "60%" و ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن عملية التخطيط لإدارة الأزمات تؤثر بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

وترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لالتزام إدارة الجامعة الإسلامية فعلياً بالتخطيط الاستراتيجي بشكل عام و عمليات التخطيط المسبق للأزمات وذلك بسبب طبيعة الظروف الأمنية المتقلبة في غزة و التوقع المستمر لإدارة الجامعة بحدوث أي أزمة و من أهم الدلائل على اهتمام إدارة الجامعة الإسلامية بالتخطيط هو وجود وحدة متخصصة في مجال التخطيط و التطوير و يعمل بتلك الوحدة فريق إداري متخصص في مجال التخطيط.

و قد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة **(حمدونة، 2006)** التي ترى أن التخطيط له أثر فعال في أدارة الأزمات.

**جدول رقم (17):**

**تحليل فقرات المجال الأول (عملية التخطيط لإدارة الأزمات في الأزمات)**

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | عدد الإشارات السالبة (غير موافق أو غير موافق بشدة) | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تلتزم إدارة الجامعة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها | 131 | 6 | 2 | 4.45 | 89.06 | 0.000 |
| 2 | لدى إدارة الجامعة قناعة بالتخطيط الاستراتيجي | 133 | 4 | 2 | 4.45 | 88.92 | 0.000 |
| 3 | تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية. | 62 | 46 | 31 | 3.27 | 65.47 | 0.002 |
| 4 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة و الضعف | 105 | 27 | 7 | 3.92 | 78.42 | 0.000 |
| 5 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. | 106 | 31 | 2 | 3.88 | 77.55 | 0.000 |
| 6 | تكون الإدارة فريقا للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة. | 116 | 18 | 5 | 4.06 | 81.15 | 0.000 |
| 7 | تتوقع إدارة الجامعة بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة. | 105 | 28 | 6 | 3.83 | 76.69 | 0.000 |
| 8 | توضح إدارة الجامعة لأعضاء الفريق وفئات موظفين الجامعة الهدف من وجود فريق الأزمات في الجامعة. | 92 | 32 | 15 | 3.65 | 72.95 | 0.000 |
| 9 | تستفيد الإدارة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة ،كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها | 97 | 30 | 12 | 3.72 | 74.39 | 0.000 |
| 10 | تبحث الإدارة عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة حدوثها. | 112 | 20 | 7 | 3.98 | 79.57 | 0.000 |
| 11 | تحدد الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها. | 114 | 20 | 5 | 3.97 | 79.42 | 0.000 |
| 12 | تضع الإدارة إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها . | 88 | 42 | 9 | 3.68 | 73.53 | 0.000 |
| 13 | توضح الإدارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات موظفين الجامعة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة | 82 | 40 | 17 | 3.58 | 71.51 | 0.000 |
| 14 | تضع الإدارة نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في الجامعة. | 93 | 38 | 8 | 3.81 | 76.12 | 0.000 |
| 15 | تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات موظفين الجامعة بطريقة مبسطة عن طريق النشرات ، والكتيبات ،وإلقاء المحاضرات . | 90 | 26 | 23 | 3.63 | 72.52 | 0.000 |
| | **جميع فقرات المجال** | 131 | 0 | 8 | 3.86 | 77.15 | 0.000 |

**<u>المجال الثاني: عملية اتخاذ القرارات في الأزمات</u>**

**2-1 تؤثر عملية اتخاذ القرارات في الأزمات بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$

يبين جدول رقم (18) تحليل فقرات المجال الثاني عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة ، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 ، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختبار أنسبها " بوزن نسبي 82.16%، وعلى أن " تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة " بوزن نسبي 80.43%، وعلى أن " تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة " بوزن نسبي 78.27%، وعلى أن " تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه " بوزن نسبي 78.13%، وعلى أن " تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة " بوزن نسبي 76.40%، وعلى أن " تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين " بوزن نسبي 75.68%، وعلى أن " تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار " بوزن نسبي 68.78%،

**وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي 77.12 % وهو اكبر من "60%" و ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات تؤثر بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

وبناء على تلك النتيجة ترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرارات في الجامعة الإسلامية أثناء إدارة الأزمة لم تتم بشكل عفوي أو عشوائي بل اتخذت المنهج العلمي و اتخذت القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

**جدول رقم (18)**

**تحليل فقرات المجال الثاني (عملية اتخاذ القرارات في الأزمات)**

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | عدد الإشارات السالبة (غير موافق أو غير موافق بشدة) | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختبار أنسبها | 123 | 11 | 5 | 4.11 | 82.16 | 0.000 |
| 17 | تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار . | 81 | 23 | 35 | 3.44 | 68.78 | 0.000 |
| 18 | تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة . | 113 | 24 | 2 | 4.02 | 80.43 | 0.000 |
| 19 | تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة. | 97 | 35 | 7 | 3.82 | 76.40 | 0.000 |
| 20 | تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة. | 113 | 15 | 11 | 3.91 | 78.27 | 0.000 |
| 21 | تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه. | 114 | 17 | 8 | 3.91 | 78.13 | 0.000 |
| 22 | تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين. | 99 | 24 | 16 | 3.78 | 75.68 | 0.000 |
| | **جميع فقرات المجال** | 124 | 0 | 15 | 3.86 | 77.12 | 0.000 |

**المجال الثالث: عملية الاتصال في الأزمات**

**3-1 يؤثر فعالية الاتصال لدى إدارة الجامعة بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

يبين جدول رقم (19) تحليل فقرات المجال الثالث عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات ، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 ، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " تهتم الإدارة بالاتصال بوسائل الصحافة و الإعلام في حال تعرض الجامعة لأزمات و خسائر " بوزن نسبي 89.93%، وعلى أن " تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات و تقنية الانترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات " بوزن نسبي 86.91%، وعلى أن " تستخدم الإدارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة " بوزن نسبي 86.19%، وعلى أن " تحرص الإدارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار " بوزن نسبي 78.56%، وعلى أن " تنظم الإدارة عملية الاتصال بين الأعضاء داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق " بوزن نسبي 76.83%، وعلى أن " تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل و تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة " بوزن نسبي 74.39%، وعلى أن " تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة " بوزن نسبي 73.67%، وعلى أن " توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي " بوزن نسبي 72.37%.

**وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثالث(عملية الاتصال في الأزمات) يساوي 79.86% وهو أكبر من "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن فعالية الاتصال لدى إدارة الجامعة تؤثر بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

وتعود تلك النتائج بسبب تطوير إدارة الجامعة الإسلامية قسم العلاقات العامة و وحدة الإعلام المسئولة عن عمليات الاتصال بين إدارة الجامعة الإسلامية و بين الجمهور ووسائل الإعلام المحلية و الدولية ، حيث نجح قسم العلاقات العامة بحشد الرأي العام لصالح الجامعة الإسلامية و التعاطف معا بسبب الأزمة والخسائر البالغة التي تعرضت لها أثناء الحريق على سبيل المثال.

و لعبت العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية دوراً مهماً في الحملة الإعلامية التي دعت إلي جمع تبرعات مالية أو عينيه لتعويض الخسائر المادية التي حلت بممتلكات و مباني الجامعة مثل حملة جمع الكتب و التبرع بها مجانا لمكتبة الجامعة.

و اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( القحطاني،2002 ) التي أظهرت أن قسم العلاقات العامة للمؤسسة التي أجريت عليها الدراسة ساند المؤسسة في محنتها لأنه قدم الحقائق لوسائل الإعلام، بالإضافة إلي أن المؤسسة كان لها علاقة جيدة مع وسائل الإعلام قبل حدوث الأزمة.

وفي نفس الوقت ، اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة ( الفهيد،1989 ) حيث أظهرت نتائج دراسته أنه هناك خلط بين مفهوم العلاقات العامة وواقعها الحالي في الأمن العام و أن ممارسة العلاقات العامة هي ممارسة تقليدية لا تخرج عن كونها جوانب خدمية.

**جدول رقم (19):**

**تحليل فقرات المجال الثالث (عملية الاتصال في الأزمات)**

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | السالبة (غير موافق أو غير موافق | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة . | 91 | 37 | 11 | 3.68 | 73.67 | 0.000 |
| 24 | تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل و تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة . | 93 | 35 | 11 | 3.72 | 74.39 | 0.000 |
| 25 | تحرص الإدارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار . | 112 | 23 | 4 | 3.93 | 78.56 | 0.000 |
| 26 | تنظم الإدارة عملية الاتصال بين العاملين داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق . | 102 | 26 | 11 | 3.84 | 76.83 | 0.000 |
| 27 | توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي | 84 | 35 | 20 | 3.62 | 72.37 | 0.000 |
| 28 | تستخدم الإدارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة . | 121 | 15 | 3 | 4.31 | 86.19 | 0.000 |
| 29 | تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات و تقنية الانترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات. | 126 | 10 | 3 | 4.35 | 86.91 | 0.000 |
| 30 | تهتم الإدارة بالاتصال بوسائل الصحافة و الإعلام في حال تعرض الجامعة لأزمات و خسائر. | 129 | 8 | 2 | 4.50 | 89.93 | 0.000 |
| | **جميع فقرات المجال** | 134 | 0 | 5 | 3.99 | 79.86 | 0.000 |

**<u>المجال الرابع: أهمية المعلومات في إدارة الأزمات</u>**

**1-4 تؤثر المعلومات المتوفرة لدى إدارة الجامعة بصورة معنوية على قدرة إدارة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

يبين جدول رقم (20) تحليل فقرات المجال الرابع أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " تحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة " بوزن نسبي 81.15%، وعلى أن " تحرص الإدارة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة " بوزن نسبي 80.58%، وعلى أن " تحرص الإدارة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها " بوزن نسبي 79.14%، وعلى أن " تحدث الإدارة بمساندة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة " بوزن نسبي 75.83%، وعلى أن " تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح " بوزن نسبي 75.11%، وعلى أن " تحلل الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه " بوزن نسبي 74.39%، وعلى أن " يلخص المدير بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة " بوزن نسبي 66.33%.

**وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الرابع (أهمية المعلومات في إدارة الأزمات) يساوي 76.07% وهو أكبر من "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن المعلومات لها دور مهم في إدارة الأزمات.**

و تظهر تلك النتائج مدى اهتمام إدارة الجامعة الإسلامية بتطوير قسم تكنولوجيا المعلومات الذي يعمل على توثيق و أرشفة المعلومات الكترونيا مما يسهل و يحافظ على سلامة تخزينها لكي تتمكن إدارة الجامعة من استرجاع أي معلومات عند وقت الحاجة إليها بفعالية حيث قامت الجامعة الإسلامية بتخزين قيمة الخسائر المادية التي تعرضت لها في أقراص مضغوطة و قامت بعرض معلومات حول الخسائر على موقع الكتروني خاص بها.

و اتفقت أيضا النتائج مع دراسة **(اسليم، 2006)** الذي أكد على أهمية دور المعلومات وفعاليتها في إدارة الأزمات.

**جدول رقم (20):**

**تحليل فقرات المجال الرابع (أهمية المعلومات في إدارة الأزمات)**

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | عدد الإشارات السالبة (غير موافق أو غير موافق بشدة) | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 31 | تحرص الإدارة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة . | 116 | 17 | 6 | 4.03 | 80.58 | 0.000 |
| 32 | يحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة . | 119 | 19 | 1 | 4.06 | 81.15 | 0.000 |
| 33 | تحرص الإدارة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها . | 105 | 31 | 3 | 3.96 | 79.14 | 0.000 |
| 34 | تحلل الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه. | 91 | 38 | 10 | 3.72 | 74.39 | 0.000 |
| 35 | يلخص المدير بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة. | 66 | 36 | 37 | 3.32 | 66.33 | 0.006 |
| 36 | تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح. | 93 | 35 | 11 | 3.76 | 75.11 | 0.000 |
| 37 | تحدث الإدارة بمساندة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة. | 93 | 41 | 5 | 3.79 | 75.83 | 0.000 |
| | **جميع فقرات المجال** | **122** | **0** | **17** | **3.80** | **76.07** | **0.000** |

**<u>المجال الخامس: الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات</u>**

**2) يؤثر مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية في الجامعة بصورة معنوية على قدرة إدارة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$**.**

يبين جدول رقم (21) تحليل فقرات المجال الخامس الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من "60%" ومستوى الدلالة أقل من 0.05 ، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " تسعى إدارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة العربية و الدولية " بوزن نسبي 91.37%، وعلى أن " تخصص إدارة الجامعة جزء مناسب من موازنة الجامعة للازمات

الطارئة " بوزن نسبي 82.01%، وعلى أن " يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات و الأقسام الأخرى في الجامعة عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الأزمات " بوزن نسبي 78.42%، وعلى أن " تهتم إدارة الجامعة بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ و الأزمات " بوزن نسبي 76.26%، وعلى أن " يمتلك العاملون في إدارة الجامعة الخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من التصرف و اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات " بوزن نسبي 74.53%، وعلى أن " توفر إدارة الجامعة فرص مشاركة العاملين بورش العمل التدريبية في مجال إدارة الأزمات " بوزن نسبي 73.24%، وعلى أن " تهتم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة وأدوات لمواجهة الأزمات " بوزن نسبي 73.09%، وعلى أن " يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من اجل التعامل مع الأزمات " بوزن نسبي 70.22%، وعلى أن " تهتم الجامعة بتزويد العاملين بأدوات و أجهزة اتصال سريعة للاتصال بها في حال حدوث مخاطر " بوزن نسبي 68.49%، وعلى أن " تحرص إدارة الجامعة على شراء اسطوانات إطفاء الحريق بعدد كافي لجميع مباني الجامعة " بوزن نسبي 67.91%، وعلى أن " تحرص الجامعة على تكوين فريق خاص لإدارة الأزمات " بوزن نسبي 65.61%، وعلى أن " تهتم إدارة الجامعة بعمل تأمين دوري لدى شركات التأمين على ممتلكات الجامعة " بوزن نسبي 56.26%.

**وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الخامس (الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات) يساوي 73.12 % وهو أكبر من "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن توفر الإمكانيات المادية و البشرية في الجامعة تؤثر بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

لاحظت الباحثة من النتائج الحالية تفاوت نسبة النتائج حسب طبيعة الإمكانيات المادية و البشرية حيث اختلفت النسب بدرجات متقاربة نسبيا، من حيث مدى توفر أجهزة إنذار و حماية ضد الحريق و السرقة التي كانت بدرجه متوسطه مقارنة بمدى اهتمام الجامعة بالتأمين لدى شركات التأمين و التي أظهرت النتائج بأنها نسبة منخفضة حيث مثلت بوزن نسبي قدره 56.26% أي أقل من 60% مما يدل على مدى التزام إدارة الجامعة الإسلامية بطابعها و ثقافتها الإسلامية التي تعتبر فكرة التأمين على ممتلكاتها غير شرعية من الناحية الإسلامية.

**جدول رقم (21):**

**تحليل فقرات المجال الخامس (الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات)**

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | عدد الإشارات السالبة (غير موافق أو غير موافق بشدة) | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | تخصص إدارة الجامعة جزء مناسب من موازنة الجامعة للازمات الطارئة. | 110 | 22 | 7 | 4.10 | 82.01 | 0.000 |
| 39 | تسعى إدارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة العربية و الدولية. | 132 | 7 | 0 | 4.57 | 91.37 | 0.000 |
| 40 | تهتم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة و أدوات لمواجهة الأزمات. | 88 | 23 | 28 | 3.65 | 73.09 | 0.000 |
| 41 | تهتم إدارة الجامعة بعمل تأمين دوري لدى شركات التأمين على ممتلكات الجامعة. | 31 | 48 | 60 | 2.81 | 56.26 | 0.003 |

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | عدد الإشارات السالبة (غير موافق أو غير موافق بشدة) | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | تحرص إدارة الجامعة على توفير كافة الأدوات المطلوبة و التي تساهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مباني الجامعة. | 66 | 35 | 38 | 3.40 | 67.91 | 0.008 |
| 43 | يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من اجل التعامل مع الأزمات. | 74 | 42 | 23 | 3.51 | 70.22 | 0.000 |
| 44 | تهتم الجامعة بتزويد العاملين بأدوات و أجهزة اتصال سريعة للاتصال بها في حال حدوث مخاطر. | 72 | 37 | 30 | 3.42 | 68.49 | 0.000 |
| 45 | تحرص الجامعة على تكوين فريق خاص لإدارة الأزمات | 59 | 46 | 34 | 3.28 | 65.61 | 0.013 |
| 46 | توفر إدارة الجامعة فرص مشاركة العاملين بورشات العمل التدريبية في مجال إدارة الأزمات | 78 | 33 | 28 | 3.66 | 73.24 | 0.000 |
| 47 | يمتلك العاملون في إدارة الجامعة الخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من التصرف و اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات | 88 | 40 | 11 | 3.73 | 74.53 | 0.000 |
| 48 | تهتم إدارة الجامعة بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ و الأزمات. | 96 | 33 | 10 | 3.81 | 76.26 | 0.000 |
| 49 | يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات و الأقسام الأخرى في الجامعة عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الأزمات. | 103 | 26 | 10 | 3.92 | 78.42 | 0.000 |
| | **جميع فقرات المجال** | **117** | **0** | **22** | **3.66** | **73.12** | **0.000** |

**<u>المجال السادس: مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة</u>**

**3) يؤثر مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة بصورة معنوية على قدرة إدارة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

يبين جدول رقم (22) تحليل فقرات المجال السادس مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة ، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05 ، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " أشعر بالفخر و الانتماء للوظيفة التي أعمل بها في الجامعة " بوزن نسبي 93.38%، وعلى أن " يتحمل العاملين في الجامعة المسئولية في الحفاظ على ممتلكات الجامعة و عدم تعرضها للتلف أو الاستخدام الخطأ " بوزن نسبي 84.46%، وعلى أن " أشعر بالأمان و الاستقرار الوظيفي و بأن كافة حقوقي المادية مضمونة في الجامعة " بوزن نسبي 83.60%، وعلى أن " توفر إدارة الجامعة ظروف الأمن و السلامة في العمل للعاملين لها " بوزن نسبي 80.86%، وعلى أن " لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للعمل بعد أوقات الدوام الوظيفي في حال احتاجت الجامعة لهم أثناء حدوث الأزمات " بوزن نسبي 80.58%، وعلى أن " لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للتطوع للعمل مجانا أثناء حاجة الجامعة لهم في وقت الأزمات " بوزن نسبي 78.85%، وعلى أن " تحرص إدارة الجامعة على عدالة التوظيف و توزيع المكافآت و الحوافز بين موظفيها " بوزن نسبي 77.27%، وعلى أن " تقدر إدارة الجامعة الجهود والإنجازات التي يحققها العاملين لديها " بوزن نسبي 76.69%، وعلى أن " تشجع إدارة الجامعة العاملين لديها لإبداء أرائهم و تقديم مقترحاتهم في أثناء حدوث الأزمات " بوزن نسبي 72.95%.

**وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال السادس (مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة) يساوي 80.96 %وهو اكبر من "60% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن ولاء و انتماء العاملين للجامعة يؤثر بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.**

لاحظت الباحثة بناءا على النتائج الحالية أن العاملين بالجامعة الإسلامية لديهم ولاء و انتماء و أن معظم العاملين يشعرون بالفخر لعملهم بالجامعة و يشعر معظمهم بالرضا الوظيفي و لديهم استعداد للعمل لدى الجامعة في أوقات الطوارئ و الأزمات مما يدل على دور موظفين الجامعة الفعال و أثره على إدارة الجامعة للأزمة التي تعرضت لها.**جدول رقم (22):**

**تحليل فقرات المجال السادس (مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة)**

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | عدد الإشارات السالبة (غير موافق أو غير موافق بشدة) | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 50 | أشعر بالفخر و الانتماء للوظيفة التي أعمل بها في الجامعة. | 136 | 1 | 2 | 4.67 | 93.38 | 0.000 |
| 51 | أشعر بالأمان و الاستقرار الوظيفي و بأن كافة حقوقي المادية مضمونة في الجامعة. | 117 | 17 | 5 | 4.18 | 83.60 | 0.000 |
| 52 | توفر إدارة الجامعة ظروف الأمن و السلامة في العمل للعاملين لها. | 106 | 28 | 5 | 4.04 | 80.86 | 0.000 |
| 53 | تحرص إدارة الجامعة على عدالة التوظيف و توزيع المكافآت و الحوافز بين موظفيها. | 97 | 35 | 7 | 3.86 | 77.27 | 0.000 |
| 54 | تقدر إدارة الجامعة الجهود والإنجازات التي يحققها العاملين لديها. | 93 | 39 | 7 | 3.83 | 76.69 | 0.000 |
| 55 | تشجع إدارة الجامعة العاملين لديها لإبداء أرائهم و تقديم مقترحاتهم في أثناء حدوث الأزمات. | 78 | 51 | 10 | 3.65 | 72.95 | 0.000 |
| 56 | لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للتطوع للعمل مجانا أثناء حاجة الجامعة لهم في وقت الأزمات. | 92 | 41 | 6 | 3.94 | 78.85 | 0.000 |
| 57 | لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للعمل بعد أوقات الدوام الوظيفي في حال احتاجت الجامعة لهم أثناء حدوث الأزمات. | 101 | 36 | 2 | 4.03 | 80.58 | 0.000 |
| 58 | يتحمل العاملين في الجامعة المسئولية في الحفاظ على ممتلكات الجامعة و عدم تعرضها للتلف أو الاستخدام الخطأ. | 114 | 23 | 2 | 4.22 | 84.46 | 0.000 |
| | **جميع فقرات المجال** | **133** | **0** | **6** | **4.05** | **80.96** | **0.000** |

**<u>المجال السابع: دور القيادة في إدارة الأزمات</u>**

**4) يؤثر دور القيادة أثناء الأزمة بصورة معنوية على قدرة إدارة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .**

يبين جدول رقم (23) تحليل فقرات المجال السابع دور القيادة أثناء إدارة الأزمات، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " يحترم المدير شخصية كل عامل في فريق إدارة الأزمات " بوزن نسبي 82.45%، وعلى أن " يستخدم المدير التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب مع العاملين " بوزن نسبي 77.55%، وعلى أن "

يحث المدير على إشعار العاملين في مجال الأزمة بالاطمئنان والتخلص من الخوف " بوزن نسبي 75.97%، وعلى أن " يتبع المدير مع العاملين أسلوب التفاهم و الإقناع في حل الأزمات " بوزن نسبي 74.24%، وعلى أن " يتيح المدير لأعضاء فريق العمل سلطة اتخاذ القرار لأنهم أكثر إحساساً بالواقع وبمجريات الأمور وإحداث استجابة فورية للازمة " بوزن نسبي 72.52%، وعلى أن " يشرك المدير العاملين في اتخاذ قرارات الأزمة " بوزن نسبي 72.09%، وعلى أن " يحرص المدير على أن يتعامل العاملين مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع " بوزن نسبي 72.09% .

**وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال السابع (دور القيادة أثناء إدارة الأزمات) يساوي 75.27 %وهو أكبر من "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن دور القيادة أثناء الأزمة يؤثر بصورة معنوية على قدرة إدارة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

تظهر النتائج الحالية أن إدارة الجامعة الإسلامية تمتاز بدو قيادي فعال يؤثر على عمليات إدارة الأزمة، حيث توضح النتائج أن المسئولين في الإدارة للجامعة الإسلامية يراعون مبادئ القيادة و تبادل الأفكار و الاقتراحات مما يؤثر على فعالية إدارة الأزمات. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة

**( إسليم، 2006 )** التي رأت أن القيادة لها دور هام في إدارة الأزمات.

**جدول رقم (23):**

**تحليل فقرات المجال السابع (دور القيادة في إدارة الأزمات)**

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | (غير موافق أو غير | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 59 | يحترم المدير شخصية كل عامل في فريق إدارة الأزمات. | 120 | 18 | 1 | 4.12 | 82.45 | 0.000 |
| 60 | يشرك المدير العاملين في اتخاذ قرارات الأزمة. | 81 | 42 | 16 | 3.60 | 72.09 | 0.000 |
| 61 | يتبع المدير مع العاملين أسلوب التفاهم و الإقناع في حل الأزمات. | 93 | 32 | 14 | 3.71 | 74.24 | 0.000 |
| 62 | يستخدم المدير التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب مع العاملين. | 101 | 33 | 5 | 3.88 | 77.55 | 0.000 |
| 63 | يحرص المدير على أن يتعامل العاملين مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع. | 83 | 46 | 10 | 3.60 | 72.09 | 0.000 |
| 64 | يحث المدير على إشعار العاملين في مجال الأزمة بالاطمئنان والتخلص من الخوف. | 99 | 33 | 7 | 3.80 | 75.97 | 0.000 |
| 65 | يتيح المدير لأعضاء فريق العمل سلطة اتخاذ القرار لأنهم أكثر إحساساً بالواقع وبمجريات الأمور وإحداث استجابة فورية للازمة. | 83 | 45 | 11 | 3.63 | 72.52 | 0.000 |
| | **جميع فقرات المجال** | **121** | **0** | **18** | **3.76** | **75.27** | **0.000** |

**لمجال الثامن: مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة**

**5) تؤثر عملية التقييم و مدى تعلم إدارة الجامعة من التجارب السابقة بعد حدوث الأزمة بصورة معنوية على قدرة إدارة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

يبين جدول رقم (24) تحليل فقرات المجال الثامن مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة، حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى الدلالة أقل من 0.05 ، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " استطاعت الجامعة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة " بوزن نسبي 94.68%، وعلى أن " تستغل إدارة الجامعة الأزمة من ناحية ايجابية و تعمل لتوظيف الأزمة لصالح الجامعة " بوزن نسبي 92.09%، وعلى أن " تمكنت إدارة الجامعة من الاستفادة من الأزمة و توظيفها لمصلحة الجامعة " بوزن نسبي 88.78%، وعلى أن " استطاعت إدارة الجامعة الاستفادة من الأزمة من خلال التعرف على نقاط الخلل في الخطط الموضوعة لإدارة الأزمات و العمل على تلافيها بالمستقبل " بوزن نسبي 79.86%، وعلى أن " تقوم إدارة الجامعة بتقييم خطط و برامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها و تحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية " بوزن نسبي 76.69%.

**وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثامن (مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة) يساوي** 86.42**وهو اكبر من "60%" و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن عملية التقييم و تعلم إدارة الجامعة من التجارب بعد حدوث الأزمة بصورة معنوية تؤثر على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

وهذه النتائج نؤكدها من خلال قدرة إدارة الجامعة في العمل على انتظام المسيرة التعليمية بشكل طبيعي بالرغم من شدة الأزمة التي تعرضت لها في الأوانه الأخيرة. وبالرغم من الظروف غير الطبيعية التي تعرضت لها الجامعة و التي لها أثار نفسية ومادية على موظفين الجامعة إلا أن النتائج توضح أنه كل من العاملين بالجامعة على المستويين الإداري و الأكاديمي تفاعلوا بإيجابية اتجاه الأزمة و التزموا بالعمل بشكل طبيعي.

**جدول رقم (24):**

**تحليل فقرات المجال الثامن (مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة)**

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | موافق أو غير موافق | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 66 | تستطيع الجامعة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة. | 134 | 3 | 2 | 4.73 | 94.68 | 0.000 |
| 67 | تستغل إدارة الجامعة الأزمة من ناحية ايجابية و تعمل لتوظيف الأزمة لصالح الجامعة. | 132 | 5 | 2 | 4.60 | 92.09 | 0.000 |
| 68 | تمكنت إدارة الجامعة من الاستفادة من الأزمة و توظيفها لمصلحة الجامعة. | 126 | 10 | 3 | 4.44 | 88.78 | 0.000 |
| 69 | استطاعت إدارة الجامعة الاستفادة من الأزمة من خلال التعرف على نقاط الخلل في الخطط الموضوعة لإدارة الأزمات و العمل على تلافيها بالمستقبل. | 105 | 23 | 11 | 3.99 | 79.86 | 0.000 |

| مسلسل | الفقرات | عدد الإشارات الموجبة (موافق أو موافق بشدة) | عدد الإشارات المحايدة (محايد) | موافق أو غير موافق | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 70 | تقوم إدارة الجامعة بتقييم خطط و برامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها و تحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية. | 92 | 36 | 11 | 3.83 | 76.69 | 0.000 |
| | **جميع فقرات المجال** | **131** | **0** | **8** | **4.32** | **86.42** | **0.000** |

**6) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للعوامل الشخصية (المؤهل،الخبرة،المستوى الوظيفي،..الخ).**

**ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

**6-1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان- وتني وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للجنس (ذكر، انثى)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين انه توجد فروق في المجالات التالية: الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات ، مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة، دور القيادة أثناء إدارة الأزمات، مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة حيث أن مستوى الدلالة لكل من المجالات المذكورة اقل من 0.05، أما باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية يعزى للجنس حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05.

**وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.009 وهي اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.**

وتأتي الفروق لصالح فئة الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المجالات نسبة (3.9315) مقارنة بالمتوسط الحسابي للإناث الذي بلغ نسبة (3.6981).

تظهر النتائج أنه لا يوجد فروق بين إجابات الإناث و إجابات الذكور في هذه الدراسة في المجالات التالية وهي عملية التخطيط و اتخاذ القرارات وعملية الاتصالات و جمع المعلومات حيث مستوى الدلالة كان اكبر من 0.05% أي أن الموظفين و الموظفات جاءت إجابتهم متقاربة لا يوجد بها اختلاف كبير خاصة في المجالات السابقة،وذلك لأنه حسب رأي الباحثة لا توجد فروق و اختلافات بين طرق تفكير الأنثى عن الذكر سواء من الناحية البيولوجية وتركيب العقل البشري أو من الناحية الأيدلوجية و الثقافية حيث عادةً الإناث اللواتي يعملن في الجامعة سواء في المستوى الأكاديمي أو الإداري هن إناث على مستوى كافي من العلم و الثقافة و الوعي و الادارك و يحتملن المسئولية في كافة المستويات .

لكن بنفس الوقت أظهرت النتائج تباين بين إجابات الإناث و الذكور من حيث مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية وولاء

و انتماء العاملين و دور القيادة و مدى تقييم الجامعة لإدارة الأزمة حيث تبين من النتائج أن مستوى الدلالة أقل من 0.05%.

و اختلفت النتائج مع دراسة **(الفزاري، 2003)** التي أظهرت نتائج دراستها أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

**جدول رقم (25):**

اختبار مان وتني للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير الجنس

| المجال | محتوى المجال | المتوسط الحسابي | | قيمة U | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ذكر | أنثى | | |
| الأول | عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات | 3.8869 | 3.7511 | 1298.000 | 0.084 |
| الثاني | عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة | 3.8781 | 3.7762 | 1477.000 | 0.415 |
| الثالث | عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات | 4.0206 | 3.8917 | 1364.000 | 0.163 |
| الرابع | أهمية المعلومات في إدارة الأزمات | 3.8309 | 3.7048 | 1416.500 | 0.261 |
| الخامس | الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات | 3.7209 | 3.4194 | 1131.500 | 0.010 |
| السادس | مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة | 4.1407 | 3.7111 | 900.500 | 0.000 |
| السابع | دور القيادة أثناء إدارة الأزمات | 3.8309 | 3.5190 | 1130.000 | 0.009 |
| الثامن | مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة | 4.4073 | 4.0067 | 1107.000 | 0.006 |
| | **جميع المجالات** | **3.9315** | **3.6981** | **1124.500** | **0.009** |

**6-2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لنوع الوظيفة عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لنوع الوظيفة، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين انه توجد فروق في المجالات التالية: الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات ، مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة، حيث أن مستوى الدلالة لكل من المجالات المذكورة اقل من 0.05، أما باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية يعزى لنوع الوظيفة حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05.

**وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.179 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نسبة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لنوع الوظيفة عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

و تدعو النتائج على أن المبحوثين العاملين في المستوى الإداري و المستوى الأكاديمي لا توجد فروق كبيرة في إجابتهم حول فعالية إدارة الجامعة الإسلامية و تعزى النتائج إلي أن إدارة الجامعة الإسلامية لا تفرق في معاملتها و إجراءاتها مع الموظفين سواء كانوا إداريين أو أكاديميين.و اختلفت النتائج عن نتائج دراسة **( الفزاري ، 2003)** التي أثبت انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**جدول رقم (26):**

اختبار مان وتني للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

| المجال | محتوى المجال | المتوسط الحسابي | | قيمة U | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أكاديمي | إداري | | |
| الأول | عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات | 3.9179 | 3.8169 | 2154.000 | 0.464 |
| الثاني | عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة | 3.8444 | 3.8640 | 2179.500 | 0.532 |
| الثالث | عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات | 3.9442 | 4.0256 | 2187.000 | 0.554 |
| الرابع | أهمية المعلومات في إدارة الأزمات | 3.7474 | 3.8417 | 2037.500 | 0.216 |
| الخامس | الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات | 3.5193 | 3.7480 | 1788.000 | 0.021 |
| السادس | مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة | 3.9226 | 4.1325 | 1815.500 | 0.028 |
| السابع | دور القيادة أثناء إدارة الأزمات | 3.6786 | 3.8210 | 2021.000 | 0.191 |
| الثامن | مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة | 4.3000 | 4.3349 | 2214.000 | 0.633 |
| | **جميع المجالات** | **3.8321** | **3.9141** | **2011.500** | **0.179** |

3-6: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة**0.05 **بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للعمر عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للعمر

(أقل من 30 سنه ، من 30-40 سنه، من 41-50 سنه ، من 51 سنه فأكثر ) وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين انه لا توجد فروق في جميع المجالات ، حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05.

**وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.406 وهي اكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة**0.05 **بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للعمر عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$ **.**

و ترجع تلك النتائج أن العاملين بالجامعة من أي مرحلة عمرية يعاملون نفس المعاملة في الجامعة و تتم معاملتهم كموظفين سواء كانوا في مرحلة الشباب أو مراحل أخرى متقدمة بالسن.

**جدول رقم (27):**

اختبار كروسكال والاس للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر

| المجال | محتوى المجال | المتوسط الحسابي | | | | درجة الحرية | قيمة $\chi^2$ | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | أقل من 30 سنه | من 30-40 سنه | من 41-50 سنه | من 51 سنه فأكثر | | | |
| الأول | عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات | 3.8867 | 3.8928 | 3.7533 | 4.0083 | 3 | 3.688 | 0.297 |
| الثاني | عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة | 3.7750 | 3.8992 | 3.8536 | 4.0000 | 3 | 1.645 | 0.649 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الثالث | عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات | 4.0031 | 4.0025 | 3.9969 | 3.8594 | 3 | 0.167 | 0.983 |
| الرابع | أهمية المعلومات في إدارة الأزمات | 3.8821 | 3.7899 | 3.7143 | 3.9464 | 3 | 2.842 | 0.417 |
| الخامس | الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات | 3.7500 | 3.6291 | 3.5708 | 3.7813 | 3 | 3.120 | 0.374 |
| السادس | مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة | 4.1083 | 4.0632 | 3.9667 | 4.0556 | 3 | 1.863 | 0.601 |
| السابع | دور القيادة أثناء إدارة الأزمات | 3.7714 | 3.8207 | 3.6679 | 3.8393 | 3 | 3.157 | 0.368 |
| الثامن | مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة | 4.4400 | 4.3137 | 4.1850 | 4.4500 | 3 | 4.065 | 0.255 |
| | **جميع المجالات** | **3.9214** | **3.8952** | **3.8057** | **3.9661** | **3** | **2.909** | **0.406** |

قيمة $\chi^2$ الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ودرجة حرية "3" تساوي 7.814

**4-6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) ، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين انه توجد فروق في المجالات التالية: عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات ،الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات ، مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة ، حيث أن مستوى الدلالة لكل من المجالات المذكورة اقل من 0.05، أما باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية يعزى للمؤهل العلمي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05.

**وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة**0.05 **بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$**. و تأتي الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم الذي بلغ المتوسط الحسابي لهم لجميع المجالات نسبة (4.1335 ) .**

و تأتي الفروق بالدرجة الثانية لصالح حملة الماجستير الذي بلغ المتوسط الحسابي لهم لجميع المجالات نسبة ( 3.9039 ).

ترجع تلك النتائج على أن نوع المؤهل العلمي و مستواه سواء كان دبلوم أو بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه له تأثير في إجابات المبحوثين حيث أظهرت النتائج أن يوجد اختلاف في إجابات المبحوثين حسب المستوى العلمي، فإجابات مثلا الحاصلين على درجة الدبلوم تختلف كثيرا عن إجابات الحاصلين على درجة الماجستير ،و بالتالي فان نظرتهم لإدارة الجامعة و مدى فعاليتها في إدارة الأزمة مختلفة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة **( اليحيوي،2006 )** التي أظهرت

نتائج دراستها بأن المؤهل العلمي يؤثر على طبيعة إجابات المبحوثين حيث كان هناك فرق بين إجابات المعلمات مت حملة شهادة الدبلوم و بين المعلمات من حملة شهادة البكالوريوس.

**جدول رقم (28):**

**اختبار كروسكال- والاس للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

| المجال | محتوى المجال | المتوسط الحسابي | | | | درجة الحرية | قيمة $\chi^2$ | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه | | | |
| الأول | عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات | 4.1000 | 3.6643 | 4.0184 | 3.8593 | 3 | 17.743 | 0.000 |
| الثاني | عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة | 3.9505 | 3.7845 | 3.9852 | 3.7778 | 3 | 4.185 | 0.242 |
| الثالث | عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات | 4.1635 | 3.9364 | 4.0517 | 3.8843 | 3 | 5.192 | 0.158 |
| الرابع | أهمية المعلومات في إدارة الأزمات | 4.0055 | 3.7393 | 3.7882 | 3.7619 | 3 | 5.150 | 0.161 |
| الخامس | الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات | 4.0545 | 3.5877 | 3.5172 | 3.5648 | 3 | 16.584 | 0.001 |
| السادس | مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة | 4.3162 | 3.9981 | 4.0038 | 3.9424 | 3 | 7.792 | 0.051 |
| السابع | دور القيادة أثناء إدارة الأزمات | 4.0330 | 3.6867 | 3.7833 | 3.6455 | 3 | 6.862 | 0.076 |
| الثامن | مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة | 4.6231 | 4.2246 | 4.2897 | 4.2667 | 3 | 8.901 | 0.031 |
| | **جميع المجالات** | **4.1335** | **3.7870** | **3.9039** | **3.8122** | **3** | **14.167** | **0.003** |

$\chi^2$ الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ودرجة حرية "3" تساوي 7.814

**- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة ، من 16 سنة فأكثر وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين انه لا توجد فروق في جميع المجالات ، حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05.

**وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.805 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة**0.05 **بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.**

توضح النتائج أن سنوات الخبرة لا تؤثر على إجابات المبحوثين من حيث رؤيتهم لفعالية إدارة الجامعة الإسلامية في إدارة الأزمة حيث أن معظم المبحوثين يشعرون بالانتماء و الفخر لعملهم في الجامعة وبالتالي جاءت إجابتهم متقاربة. اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة

**( الأمير، 2003)** حيث أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة تؤثر في إجابات المبحوثين حيث أن إجابات الموظفين الجدد تختلف عن إجابات الموظفين القدامى الذين لهم خبرة أكثر بالمؤسسة و يعرفون مزاياها و عيوبها جيداً.

**جدول رقم (29):**

**اختبار كروسكال والاس للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

| المجال | محتوى المجال | المتوسط الحسابي | | | | مستوى المعنوية | قيمة $\chi^2$ | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | أقل من 5 سنوات | من 5-10 سنوات | من 11-15 سنة | من 16 سنة فأكثر | | | |
| الأول | عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات | 3.9556 | 3.8143 | 3.8138 | 3.8222 | 3 | 1.711 | 0.635 |
| الثاني | عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة | 3.8537 | 3.8316 | 3.8966 | 3.8810 | 3 | 0.679 | 0.878 |
| الثالث | عملية الاتصال أثناء حدوث الأزمات | 3.9881 | 3.9911 | 4.0172 | 3.9583 | 3 | 0.287 | 0.963 |
| الرابع | أهمية المعلومات في إدارة الأزمات | 3.8776 | 3.7577 | 3.7980 | 3.7738 | 3 | 1.324 | 0.723 |
| الخامس | الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات | 3.7341 | 3.5923 | 3.6466 | 3.7014 | 3 | 1.592 | 0.661 |
| السادس | مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة | 4.0979 | 4.0377 | 3.9655 | 4.1204 | 3 | 1.123 | 0.771 |
| السابع | دور القيادة أثناء إدارة الأزمات | 3.7925 | 3.7577 | 3.7340 | 3.7619 | 3 | 0.371 | 0.946 |
| الثامن | مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة | 4.3524 | 4.3357 | 4.2483 | 4.3167 | 3 | 0.922 | 0.820 |
| | **جميع المجالات** | **3.9337** | **3.8528** | **3.8576** | **3.8857** | **3** | **0.984** | **0.805** |

$\chi^2$ الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ودرجة حرية "3" تساوي 7.814

# الفصل السادس

- النتائج
- التوصيات
- دراسات مقترحة

# النتائج

توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة و هي كما يلي:

## أولاً:في مجال عملية التخطيط لإدارة الأزمات.

أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمات حيث أنه تبين أن الوزن النسبي لجميع مجالات التخطيط يساوي 77.15 % وهو أكبر من 60% و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، ويرجع ذلك لاهتمام الجامعة بعملية التخطيط حيث يوجد عمادة التخطيط بالجامعة التي لها كادر وظيفي متخصص في مجال التخطيط و عملياته.

## ثانياً: في مجال عملية اتخاذ القرارات في الأزمات.

أوضحت الدراسة أن إدارة الجامعة تستخدم الطرق العلمية لاتخاذ القرارات وذلك بدرجة متوسطة و أنها أيضاً تعتمد على عملية القرار الجماعي في معظم الوقت حيث أنه تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثاني في عمليات اتخاذ القرار يساوي 77.12 % وهو أكبر من "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 .

## ثالثاً: في مجال عملية الاتصال في الأزمات.

أظهرت الدراسة مدى اهتمام إدارة الجامعة بعملية الاتصالات حيث أنه تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي 79.86% وهو أكبر من "60%" و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 و يرجع ذلك إلي اهتمام الجامعة بمجال الإعلام و الصحافة، حيث يوجد قسم خاص بالجامعة للعلاقات العامة وقسم إعلامي يصدر النشرات الإعلامية و المجلة الإعلامية للجامعة الإسلامية حيث كانت هذه الأقسام هي المشرفة على عملية الاتصال بالصحافة و الجمهور أثناء وقوع الأزمات بالإضافة إلي ذلك نجحت الجامعة في حملتها الإعلامية التي أظهرت الصورة الحقيقية للازمات والتي أعدت نشرات صحفية خاصة بكل أزمة تتعرض لها موضحة فيها الخسائر التي خسرتها الجامعة أثناء الأزمات المتعددة من انتهاكات لحرمة الجامعة من قبل جماعات خارجة عن القانون أو من حصار من قبل الاحتلال في السابق.

## رابعاً:في مجال أهمية المعلومات في إدارة الأزمات.

أظهرت النتائج أن إدارة الجامعة تحرص على حفظ المعلومات حول الأزمة لديها وتراعى أن تكون مراكز المعلومات قريبة من متخذي القرار حيث تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي 76.07% وهو أكبر من "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن المعلومات لها دور مهم في إدارة الأزمات في الجامعة الإسلامية حيث يوجد في الجامعة قسم خاص لتكنولوجيا المعلومات يشرف على وحدة النشر الالكتروني التي نجحت مؤخرا في تصميم صفحة الكترونية خاصة تابعة للموقع الالكتروني الرئيسي للجامعة و التي أوضحت فيها حجم الخسائر التي تعرضت لها الجامعة خلال أزمة انتهاك حرمة الجامعة وحرق محتوياتها.

**خامساً:في مجال الإمكانيات المادية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات.**

أظهرت الدراسة أن لدى الجامعة الإمكانيات المادية و البشرية لإدارة أزماتها حيث يتوفر لدى الجامعة العديد حيث تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الخامس يساوي 73.12 % وهو أكبر من "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن توفر الإمكانيات المادية و البشرية في الجامعة تؤثر بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ . و ترى الباحثة أن الجامعة يتوفر لديها عدة مصادر للتمويل سواء كانت مصادر ذاتية تعتمد على إيرادات الجامعة الداخلية من رسوم و منشورات أو من المصادر الخارجية من تبرعات ومنح دولية ،أما بالنسبة للإمكانيات المادية فترى الباحثة أن الجامعة لديها عدد كافي من العاملين ذو الخبرة من مختلف التخصصات و المجالات الإدارية و الأكاديمية و المؤهلين للعمل في أوقات الأزمات و الطوارئ بالرغم من عدم تلقي معظمهم دورات تدريبية خاصة بمجال إدارة الأزمات.

**سادساً: في مجال مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة.**

أظهرت الدراسة أن العاملين بالجامعة لديهم انتماء وولاء لجامعتهم و يشعر معظمهم بالفخر و الرضا عن وظيفته بالجامعة، حيث تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال السادس (مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة) يساوي 80.96 % وهو أكبر من "60%" و ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وقد لاحظت الباحثة ذلك الانتماء أثناء اهتمام عينة البحث بقراءة أداة الدراسة (الاستبيان) بإمعان واهتمام وذلك حرصاً منهم على جدية وصحة الإجابات. و ترى الباحثة أن انتماء العاملين وولائهم للجامعة ظهر جلياً في نتائج ما بعد الأزمة حيث واصلت الجامعة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء كل أزمة تتعرض لهل وهذا سيتم التكلم عنه بوضوح أكثر في نتائج المجال الثامن.

**سابعاً: في مجال دور القيادة في إدارة الأزمات.**

أظهرت النتائج أن قيادة الجامعة الإسلامية لها دور هام في عملية اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمات و أظهرت الدراسة أن الإدارة تحترم وجهات النظر المختلفة و المقترحات المقدمة من قبل فريق العمل وفي نفس الوقت حيث تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال السابع يساوي 75.27 %وهو أكبر من "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05.

**ثامناً:في مجال مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة.**

أوضحت النتائج أن الجامعة الإسلامية تعلمت من الأزمات السابقة حيث أنها وواصلت مسيرتها التعليمية بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمات حيث أنه تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثامن يساوي 86.42وهو أكبر من "60%"

و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وترجع تلك النتائج إلي أن الجامعة الإسلامية لديها وحدة خاصة لإدارة الجودة تساهم في تطوير و تحسين أداء الجامعة فهي تشرف على عدة لجان متخصصة في كافة دوائر الجامعة حيث تقوم بتقييم أداء البرامج و الخطط الأكاديمية و الإدارية المطروحة بكل قسم وتعد الدورات التدريبية المتخصصة التي يحتاجها كل قسم.

**تاسعاً: في مجال العوامل الشخصية وعلاقتها بإدارة الأزمات.**

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.حيث أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.009 وهي اقل من 0.05 وتأتي الفروق لصالح فئة الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع

المجالات نسبة (3.9315) مقارنة بالمتوسط الحسابي للإناث الذي بلغ نسبة (3.6981).

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نسبة **0.05** بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لنوع الوظيفة حيث

تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.179 وهي أكبر من 0.05 .

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ . حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.406 وهي اكبر من 0.05 .
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة0.05 بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 . و تأتي الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم الذي بلغ المتوسط الحسابي لهم لجميع المجالات نسبة (4.1335 ) و من ثم تأتي الفروق بالدرجة الثانية لصالح حملة الماجستير الذي بلغ المتوسط الحسابي لهم لجميع المجالات نسبة ( 3.9039 ).
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بنسبة**0.05** بين إجابات المبحوثين حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.805 وهي أكبر من 0.05

## التوصيات

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الهادفة التالية:

- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا و تتبع في نفس الوقت الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.
- تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين متخصصين و مدربين جيدا في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزا في أي وقت لمواجهة الأزمات.
- الاستعانة بخبراء مختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
- توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية و ورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات.
- محاولة وضع تصورات و سيناريوهات و خطط تتوقع بحدوث أزمات و محاولة تطبيق الإجراءات العملية و بحث مدى استعداد الجامعة لمواجه لازمات المستقبلية.
- توفير الإمكانيات الفنية و التنظيمية و التي تشمل التخطيط للطوارئ و تصميم نظم معلومات خاص بالأزمة و تصميم غرفة طوارئ خاصة لإدارة الأزمات.
- تصميم قاعة خاصة لعقد المؤتمرات الصحفية أثناء وقوع الأزمات.
- تشجيع التفاعل بين الإدارة و العاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق و التعاون بين الإدارات و الأقسام المختلفة و تبادل الآراء و المقترحات و الأفكار التي تؤدي إلي إنجاز العمل بسرعة و يشجع مبدأ الاستشارة و القرار الجماعي.
- توفير المزيد من الأجهزة و الأدوات الوقائية التي تستعمل لمواجهة الأزمات مثل أجهزة اتصالات حديثة و أجهزة إنذار ضد أزمات السرقة أو الحريق .
- الاستفادة من تجارب و خطط و ممارسات مؤسسات التعليم الأجنبية خاصة التي تعرضت لأزمات سابقة.
- تطوير برامج خاصة لتقييم أثار الأزمة بعد انتهائها و الاستفادة من الأخطاء السابقة و التعلم منها حتى لا تتكرر في المستقبل.
- إجراء بحوث و دراسات داخلية لمعرفة أثار الأزمة بعد انتهائها على البيئة الداخلية للجامعة.
- ضرورة إنشاء دبلوم متخصص في مجال إدارة الأزمات لتطوير مهارات وقدرات الموظفين و العاملين في مجال إدارة الأزمات وذلك ضمن مناهج الجامعة.

## ❖ عناوين مقترحة لدراسات أخرى:

1. أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.
2. دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
3. واقع استخدام أجهزة و تقنيات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بغزة.

# المراجع

- **المراجع العربية:**


| |
|---|
| **1-** أبو قحف, عبد السلام (1999 )، إدارة الأزمات، القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع. |
| 2-أبو خليل ، محمد (2000)، موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات و التخطيط لمواجهتها، مستقبل التربية العربية، المجلد السابع ، العدد 21 . |
| 3-الأعرجي، عاصم (1995) ، سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات ، مجلة الادارة العامة، المجلد:35 ، العدد:2 . |
| 4-الأمير، محمد علي (2003)، خطط الطوارئ و إدارة الأزمات بقطاع البترول: دراسة تطبيقية ، المؤتمر الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة،القاهرة: جامعة عين شمس. |
| 5-اسليم ، وسام ( 2007 )، إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية : دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة،رسالة ماجستير ، غزة : الجامعة الاسلامية. |
| 6-الأغا، إحسان (2000)دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم،بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج و طرق التدريس:مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء ،القاهرة: جامعة عين شمس. |
| 7-الجديلي ،ربحي( 2006 )، واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية،رسالة ماجستير،غزة: الجامعة الإسلامية. |
| 8- حواش, جمال (1999 ). سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق، القاهرة: المؤسسة العربية للنشر و الإعلام. |
| 9-الحملاوي، محمد رشاد (1997). إدارة الأزمات، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية. |
| 10-حمدونة،حسام الدين(2006)، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة(أطروحة ماجستير)،غزة: الجامعة الإسلامية. |
| 11-الخضيري ، محسن أحمد ( 2003 ) . إدارة الأزمات . القاهرة : مجموعة النيل العربية . |
| 12-دليل الجامعة الاسلامية، السنة الدراسية 2007-2008. |
| 13-الرازم ، عز الدين ( 1995 ) . التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات ، عمان : دار الخوارجا للنشر والتوزيع . |
| 14-الرازي،أبي بكر(1967) ، مختار الصحاح ،بيروت: دار الكتاب العربي. |
| 15-زيدان ، ممدوح ( 2003 ) . تقييم الأداء ومواجهة الأزمات . القاهرة : مجموعة النيل العربية |
| 16-السيد، جيهان(2000 )، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات و الكوارث، مجلة السياسة الدولية،المجلد35،العدد:135. |
| 17-الشعلان،فهد(2002)،إدارة الأزمات:الأسس - المراحل –الآليات،الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. |

18-الشريدة، هيام و الأعرجي،عاصم (2003) ، العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية ،الرياض: المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية و الإدارية) ، المجلد الرابع ، عدد 1 .

19-صادق، أمنية (2002 ) ، إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، الطبعة الأولى .

20-عبد القادر،نادية(2006) الدورة التدريبية للمعلمات في ادارة الازمات و المشكلات.

21- عبدالله عادل (2003)، إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة المفاهيم و المناهج)، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد : 9 ، العدد:30 .

22-عبد الهادي ، محمد (1995)، المعلومات و دورها في اتخاذ القرار و إدارة الأزمة، المجلة العربية للمعلومات.العدد101.

23-عثمان ، فاروق السيد (2004 ) . **التفاوض وإدارة الأزمات** . القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع .

24-العمار، عبدالله (2003) دور تقنية و نظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث " دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني،رسالة ماجستير، الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

25- العمر، ناصر بن سليمان(2003 )، حوار بعنوان:مناهج الرخاء لا تخرج قادة الأزمات، البيان،العدد 184 .

26-العماري،عباس(1993) إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة و النشر.

27- عليوه, السيد (2004 ). إدارة الأزمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار(2). القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع,

28-علي، أحمد (1993) ، نظام خبرة مقترح للتنبؤ بالأزمات المالية، مجلة الإدارة العامة، العدد 78 .

29-الفزاري ،محفوظة(2003)، تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية و الثانوية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ،مسقط: جامعة السلطان قابوس.

30-الفهيد ، عبد المحسن (2006) ، التنسيق بين الأجهزة الأمنية و دوره في مواجهة الأزمات " دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية"، رسالة ماجستير،الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

31-القحطاني، سمحي (2002 ) ، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث : دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير ، الرياض : جامعة نايف العربية للدراسات الأمنية.

32-كردم ، عبدا لله (2005 )اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، " دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية"،رسالة ماجستير،الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

33-مصطفى، هويدا ( 1997) ، إعلام الأزمات ، القاهرة: دار النديم للصحافة و النشر و التوزيع ، الطبعة الثانية.

34-مجيد،سوسن (2006)، دور الأزمات في إثارة المخاوف لدى الشباب الجامعي في العراق، ، المؤتمر العلمي الحادي عشر لكلية الآداب و الفنون،عمان: جامعة فيلادلفيا الدولي.

35-هويدي، أمين ( 2000 )، إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ، مجلة السياسة الدولية،المجلد:29،العدد:112.

| |
|---|
| **36**- هلال ، محمد عبد الغني ( 1996 ) مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها . القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية . |
| 37- اليحيوي،صبرية (2006)، ادارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطية الحكومية في المدينة المنورة ، بحث محكم،الرياض:جامعة الملك فهد. |
| 38-مقابلة مع د.علي شاهين ، مساعد النائب الاداري ، 2007/10/20 . |


- **المراجع الأجنبية:**


| |
|---|
| 1- Aied,Janine(2000),crisis management:planning and media relations for the design and construction industry,N.Y:John Wiley&Sons. |
| 2-Brent,W(2004),Chaos,crisis and diasters:A strategic approach to crisis management in Tourism industry,Tourism Management,25. |
| 3- Bozeman , W ( 2001 ) An Investigation Of Computer – Based Simulation For School Crisis Management . Journal Of School Leadership. |
| 4-Computer Science and Telecommunication Board, National Research Council, “Summary of a Workshop on Information Technology Research for Crisis Management”. *The Nation l Academy Press, Washington D.C.* 1999. |
| 5- Congleton,Roger(2005),toward a political Economy of Crisis Management: Rational Choice,Ignorance and Haste in Political Decision making,Centre for study of public choice,George Mason University. |
| 6-Chase,B(1999),learinig Bloody lessons(Schools Shooting),National Education Association NEA Today,17 (7). |
| 7-Cohen,A (1982)Crisis management:How to turn disasters into advantages,Management Review. |
| 8- Federal Emergency Management Agency, United States of America. URL: http://www.fema.org. |
| 9-Fink,Steven(1989),crisis management, American management ,New Yourk ,Association, Vol (7),No(1). |
| 10-Gable,R.A(1999),Functional assessment in school setting, Behavioral Disorder,24:3. |
| Gove,ph &Others(1981) ,Webster third new international dictionary, |
| 11- Holden , M.J & Powers J.L ( 1993 ) . Therapeutic Crisis Intervention Journal of Emotional and Behavioral Problems . |
| 12-Joyce , B , & Shower , B ( 1988 ) . Student Achievement Through Staff Development. New York . |
| 13- Kibble,D (1999)A survey of Lea guidance and support for the management of crisis schools,School Leadership Management, 19:3. |
| 14-Little John, Robert .R ( 1983),Crisis management: A Team Approach, New Yourk: American management Association. |
| 15- Mathai, Christina (2002),Surveying School Counselors via the Internet regarding their experience and training needs in crisis intervention, PhD, Virginia Polytechnic. |

| |
|---|
| 16-Mcnicoll, Stephanie(2003),Under age drinking on college campuses: An examination for institutions in the event of tragedy on campus, University of Georgia. |
| 17- Massachusetts: Merriam Webster Inc. |
| 18- 16-Mitroff ,Lanie(1987), Effectives crisis management ,Academy of management effective,No4:29. |
| 19-Rock, M ( 2000 ) . Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Farm work. Education and Treatment of Children |
| 20-http://www.iugaza.edu/ara/about |
| 21-http://www.alriyadh.com/2007/02/14/articlel |
| 22-http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8% |

# الملاحق

# ملحق رقم (1)
# أداة الدراسة

**الأخ/ات الكريم/ة**

**تحية طيبة وبعد،،،،**

**السلام عليكم ورحمة الله و بركاته**

تهدف هذه الاستبانة إلي الحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلي النتائج الحقيقية لبحث رسالة ماجستير بعنوان:

**"واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة "**

**دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية**

و تهدف هذه الاستبانة إلي التعرف على أراء العاملين بالجامعة من حيث مدى قدرة إدارة الجامعة في التعامل مع إدارة الأزمات و المخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها الجامعة و التعرف على أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية.

وقد اشتملت الاستبانة على سبع مجالات هي:

6.1. **عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها وقدرة الجامعة على إدارة الأزمات.**

6.2. **عملية اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات وقدرة الجامعة على إدارة الأزمات.**

6.3. **فعالية الاتصال لدى إدارة الجامعة.**

6.4. **المعلومات المتوفرة لدى إدارة الجامعة .**

6.5. **الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة في الجامعة .**

6.6. **ولاء و انتماء العاملين للجامعة.**

6.7. **القيادة أثناء الأزمة .**

6.8. **مرحلة التعلم و التقييم ما بعد انتهاء الأزمة.**

لذا يرجى التكرم بالإجابة على كافة أسئلة الاستبيان بعناية و دقة و كلي أمل في أن تسهموا في إثراء هذه الدراسة بخبراتكم العملية وأرائكم النيرة حتى يؤدي إلي إنجاح موضوع الدراسة.

الباحثة

رهام عودة

## أولاً) البيانات الشخصية:

1. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

2. **العمر:** ☐ أقل من 30 سنه ☐ من 30-40 سنه ☐ من 41-50 سنه ☐ من 51 سنه فأكثر

3. **المؤهل العلمي:** ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. **سنوات الخبرة:** ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر

5. **نوع الوظيفة:** ☐ أكاديمي ☐ إداري

---

## ثانيا) مجالات الدراسة: (الرجاء وضع إشارة ( X ) مقابل الإجابة المناسبة)

| الرقم | مجالات الدراسة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أ) | **عملية التخطيط لإدارة الأزمات:** | | | | | |
| 1 | تلتزم إدارة الجامعة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها | | | | | |
| 2 | لدى إدارة الجامعة قناعة بالتخطيط الاستراتيجي | | | | | |
| 3 | تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية. | | | | | |
| 4 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة و الضعف | | | | | |
| 5 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. | | | | | |
| 6 | تكون الإدارة فريقا للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة. | | | | | |
| 7 | تتوقع إدارة الجامعة بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغييرات التي تشير بوقوع أزمة. | | | | | |
| 8 | توضح إدارة الجامعة لأعضاء الفريق وفئات موظفين الجامعة الهدف من وجود فريق الأزمات في الجامعة. | | | | | |
| 9 | تستفيد الإدارة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة ،كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها . | | | | | |
| 10 | تبحث الإدارة عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة حدوثها. | | | | | |

| الرقم | مجالات الدراسة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | تحدد الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها. | | | | | |
| 12 | تضع الإدارة إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها . | | | | | |
| 13 | توضح الإدارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات موظفين الجامعة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة . | | | | | |
| 14 | تضع الإدارة نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في الجامعة. | | | | | |
| 15 | تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات موظفين الجامعة بطريقة مبسطة عن طريق النشرات ، والكتيبات ،وإلقاء المحاضرات . | | | | | |
| ب) | **عملية اتخاذ القرارات في الأزمات:** | | | | | |
| 16 | تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختبار أنسبها | | | | | |
| 17 | تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار . | | | | | |
| 18 | تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة . | | | | | |
| 19 | تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة. | | | | | |
| 20 | تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة. | | | | | |
| 21 | تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه. | | | | | |
| 22 | تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين. | | | | | |

| الرقم | مجالات الدراسة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ج) | **عملية الاتصال في الأزمات:** | | | | | |
| 23 | تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة . | | | | | |
| 24 | تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل و تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة . | | | | | |
| 25 | تحرص الإدارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار . | | | | | |
| 26 | تنظم الإدارة عملية الاتصال بين الأعضاء داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق . | | | | | |
| 27 | توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي | | | | | |
| 28 | تستخدم الإدارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة . | | | | | |
| 29 | تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات و تقنية الانترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات. | | | | | |
| 30 | تهتم الإدارة بالاتصال بوسائل الصحافة و الإعلام في حال تعرض الجامعة لأزمات و خسائر. | | | | | |
| د) | **أهمية المعلومات في إدارة الأزمات:** | | | | | |
| 31 | تحرص الإدارة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة . | | | | | |
| 32 | تحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة . | | | | | |
| 33 | تحرص الإدارة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها . | | | | | |
| 34 | تحلل الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | يلخص المدير بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة. | | | | | |
| **الرقم** | **مجالات الدراسة** | **موافق بشدة** | **موافق** | **محايد** | **غير موافق** | **غير موافق بشدة** |
| 36 | تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح. | | | | | |
| 37 | تحدث الإدارة بمساندة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة. | | | | | |
| ه) | **الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات:** | | | | | |
| 38 | تخصص إدارة الجامعة جزء مناسب من موازنة الجامعة للازمات الطارئه. | | | | | |
| 39 | تسعى إدارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة العربية و الدولية. | | | | | |
| 40 | تهتم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة وأدوات لمواجهة الأزمات. | | | | | |
| 41 | تهتم إدارة الجامعة بعمل تأمين دوري لدى شركات التأمين على ممتلكات الجامعة. | | | | | |
| 42 | تحرص إدارة الجامعة على توفير كافة الأدوات المطلوبة والتي تساهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مباني الجامعة. | | | | | |
| 43 | يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من اجل التعامل مع الأزمات. | | | | | |
| 44 | تهتم الجامعة بتزويد العاملين بأدوات و أجهزة اتصال سريعة للاتصال بها في حال حدوث مخاطر. | | | | | |
| 45 | تحرص الجامعة على تكوين فريق خاص لإدارة الأزمات | | | | | |
| 46 | توفر إدارة الجامعة فرص مشاركة العاملين بورشات العمل التدريبية في مجال إدارة الأزمات | | | | | |
| 47 | يمتلك العاملون في إدارة الجامعة الخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من التصرف و اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات | | | | | |
| 48 | تهتم إدارة الجامعة بتوفير موظفين احتياطيين للعمل أثناء الطوارئ و الأزمات. | | | | | |
| 49 | يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات و الأقسام الأخرى في الجامعة عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الأزمات. | | | | | |

| الرقم | مجالات الدراسة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| و) | **مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة:** | | | | | |
| 50 | أشعر بالفخر و الانتماء للوظيفة التي أعمل بها في الجامعة. | | | | | |
| 51 | أشعر بالأمان و الاستقرار الوظيفي و بأن كافة حقوقي المادية مضمونة في الجامعة. | | | | | |
| 52 | توفر إدارة الجامعة ظروف الأمن و السلامة في العمل للعاملين لها. | | | | | |
| 53 | تحرص إدارة الجامعة على عدالة التوظيف و توزيع المكافآت و الحوافز بين موظفيها. | | | | | |
| 54 | تقدر إدارة الجامعة الجهود والإنجازات التي يحققها العاملين لديها. | | | | | |
| 55 | تشجع إدارة الجامعة العاملين لديها لإبداء أرائهم و تقديم مقترحاتهم في أثناء حدوث الأزمات. | | | | | |
| 56 | لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للتطوع للعمل مجانا أثناء حاجة الجامعة لهم في وقت الأزمات. | | | | | |
| 57 | لدى العاملين بالجامعة الاستعداد للعمل بعد أوقات الدوام الوظيفي في حال احتاجت الجامعة لهم أثناء حدوث الأزمات. | | | | | |
| 58 | يتحمل العاملين في الجامعة المسئولية في الحفاظ على ممتلكات الجامعة و عدم تعرضها للتلف أو الاستخدام الخطأ. | | | | | |
| ع) | **دور القيادة في إدارة الأزمات:** | | | | | |
| 59 | يحترم المدير شخصية كل عامل في فريق إدارة الأزمات. | | | | | |
| 60 | يشرك المدير العاملين في اتخاذ قرارات الأزمة. | | | | | |
| 61 | يتبع المدير مع العاملين أسلوب التفاهم و الإقناع في حل الأزمات. | | | | | |
| 62 | يستخدم المدير التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب مع العاملين. | | | | | |
| 63 | يحرص المدير على أن يتعامل العاملين مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع. | | | | | |
| 64 | يحث المدير على إشعار العاملين في مجال الأزمة بالاطمئنان والتخلص من الخوف. | | | | | |
| 65 | يتيح المدير لأعضاء فريق العمل سلطة اتخاذ القرار لأنهم أكثر إحساساً بالواقع وبمجريات الأمور وإحداث استجابة فورية للازمة. | | | | | |

| الرقم | مجالات الدراسة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| غ | **مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة و الاستفادة من التجربة:** | | | | | |
| 66 | تستطيع الجامعة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة. | | | | | |
| 67 | تستغل إدارة الجامعة الأزمة من ناحية ايجابية و تعمل لتوظيف الأزمة لصالح الجامعة. | | | | | |
| 68 | تمكنت إدارة الجامعة من الاستفادة من الأزمة و توظيفها لمصلحة الجامعة. | | | | | |
| 69 | استطاعت إدارة الجامعة الاستفادة من الأزمة من خلال التعرف على نقاط الخلل في الخطط الموضوعة لإدارة الأزمات و العمل على تلافيها بالمستقبل. | | | | | |
| 70 | تقوم إدارة الجامعة بتقييم خطط و برامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها و تحسينها من اجل التعامل مع الأزمات المستقبلية. | | | | | |

# ملحق رقم (2)

# قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

## قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

| الرقم | الاسم | مكان العمل |
|---|---|---|
| 1 | د.رشدي وادي | الجامعة الاسلامية |
| 2 | د.ماجد الفرا | الجامعة الاسلامية |
| 3 | د.يوسف عاشور | الجامعة الاسلامية |
| 4 | د.سامي أبو روس | الجامعة الاسلامية |
| 5 | د.سمير صافي | الجامعة الاسلامية |
| 6 | د. نافذ بركات | الجامعة الاسلامية |

# ملحق رقم (4)

# مراسلات لتسهيل مهمة البحث