

**أنموذج مقترح لتتبع  
أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية  
بمؤسسات التعليم العالي  
بالمملكة العربية السعودية**

إعداد

**د. عربي بن مرجي الشمري**  
أستاذ مساعد - قسم التربية وعلم النفس  
كلية التربية - جامعة الجوف  
١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

## ملخص البحث:

صم الباحث نموذجاً مقترحاً لنتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي.

يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات لنتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية من خلال التعبير عن الخبرة بسنوات الممارسة لمهنة معينة وتطبيقه بمؤسسات التعليم العالي من خلال (١٠) أبعادها مقترحة تتفاعل مع الموقف الإداري الذي يتعامل مع الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) وتتكون مخرجات النموذج من موقف الإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمة، ومن أبرز ما تتمخض عنه هو النمط الإداري الذي تفاعل معها وأدائها، وتختلف مخرجات الأزمة باختلاف مستوى الخبرة والنمط الإداري السائد، وقد اقترح الباحث نمطاً إدارياً لكل مستوى من مستويات الخبرة في تفاعلها مع الأبعاد العشرة قبل وبعد وأثناء الأزمة، وهذه الأنماط هي:

**الأول:** نمط " الإدارة السلبية " **والثاني:** نمط " الإدارة الفاشلة " **والثالث:** نمط " الإدارة المحاولة " **والرابع:** نمط: " الإدارة الناجحة " **والخامس:** نمط " الإدارة الفعالة " والذي يمثل التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها، ومنع حدوثها أو مواجهتها بأقل الخسائر. وأوصي الباحث أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي النموذج المقترح وتحاول تطبيقه كمدخل لزيادة كفاءتها ورفع درجة استعدادها لمواجهة الأزمات، وأن تولى أهمية أكثر لدراسة وتوصيف وتحليل الخبرة الإدارية المتاحة لديها لما لها من تأثير بالغ على الموقف الإداري من قرارات وتصرفات، وان تتبنى الإدارة في جميع المنظمات المنهج الموقفي للتنبؤ بالأزمات والتخطيط لها، ومن ثم الاستعداد لمواجهتها.

## مقدمة البحث:

تجابه مؤسسات التعليم العالي -ممثلة بالجامعات- الكثير من المشكلات التي يمكن -عند حد ما- إن تتفاقم وتستحيل إلى مخاطر وأزمات تهدد مسيرتها وتجعلها بمنأى عن تحقيق غاياتها وأهدافها، والحق إن المخاطر التي تواجهها الجامعات أولى بالبحث والدراسة من تلك التي قد تواجهها مؤسسات ومنظمات أخرى لما تحتله الجامعات من مكانة علمية واجتماعية وبشرية في المجتمع<sup>(١)</sup>.

وعليه أوضحت دراسة أثر الخبرة الإدارية في مواجهة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي من الموضوعات الهامة خلال العشر سنوات الماضية من القرن الحالي، لما لها من تأثير بالغ على تصرفات وقرارات الإدارة في مواقفها عامة، وفي مواقف الأزمات على وجه الخصوص، ولما كانت الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي هي مجموعة الأفراد الذين يمتلكون السلطة وعليهم مسئولية تحقيق أهدافها من خلال العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال مستمر بالأفراد والجماعات المختلفة، فإنها تكون في أمس الحاجة للخبرة لما تتحمله من مسئوليات تجاه مجتمعها.

ومع حرص الإدارة بمؤسسات التعليم العالي على تحقيق النجاح والفعالية وتحقيق أهداف البقاء والاستقرار والنمو والريادة، إلا أنه قد تحدثت تغيرات ونقاط ضعف أو علاقات سلبية وتعارض بين بعض العناصر داخل النظام، هذه التعارضات تكون في صورة مشكلات جزئية تواجه الإدارة، تقوم باتخاذ قرارات إدارية لحلها والقضاء على آثارها، وقد لا تكتشف مبكراً فتنمو حتى تصبح قابلة للانفجار في أية لحظة، فإذا انفجرت زلزلت أركان النظام وهددت كيانه وأهدافه الأساسية وهنا نكون بصدد ما يسمى أزمة إدارية<sup>(٢)</sup>، حيث يقول أحد الكتاب أن بعض المنظمات حبلت بالكوارث والأزمات، وأن ما نراه ما هو إلا مجرد لحظة ميلاد، وهذه المنظمات مستهدفة للأزمات<sup>(٣)</sup>.

ولا شك أن للخبرة دور في مواجهة الأزمات سواء بتوقعها والاستعداد لها أو التعامل معها إذا ما حدثت والتصدي لها، بما تحمله من مهارات تكون ايجابية دافعة نحو اليقظة والترقب أو سلبية توجب الأزمة وتدفع بها نحو الهاوية<sup>(٤)</sup>.

## ٢- مشكلة البحث:

إن المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية تفرض التوقف عند مفهوم التعليم العالي في المملكة لمعرفة مدى قربها من المنظور المعاصر، ومدى استجابة أو مواكبة المفهوم المعاصر للاحتياجات الوطنية الحقيقية وللآمال المعقودة عليه فعلاً على الصعيدين الاجتماعي والفردى، إذ يتفق بارنيت (Barett,1990) مع كل من سكوت (Scutt) وريفيز (Reeves) على أن التعليم العالي المعاصر في أزمة حقيقية، وان كانت هذه الأزمة في نظر (بارنين) أبعد من مجرد صعوبات اقتصادية واجتماعية تقليدية شديدة،

إذ أن الأزمة الحقيقية عادة لا تكون تحت منظور المناقشات المرتبطة بالأنشطة اليومية، وإنما تكمن في تضاعل أهميته، فالتعليم العالي أبعد من مجرد كونه مؤسسة تمر بمصاعب إدارية جوهريّة، ذلك أنه مؤسسة تتنامى وتستقطب أعدادا كبيرة من الطلاب ويعمل تحت مظلتها أعدادا متزايدة من أعضاء هيئة التدريس (٥).

وتعد الخبرة جزءاً من الطبيعة الثابتة للموظف في منظمته، كما أنها معاني وتكتيك مطبوع بداخله يؤثر في توائمه مع عمله، وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، واتجاهاته وتصرفاته وردود أفعاله تجاه الأحداث التي يواجهها يوميا بصفه دورية أو غير منتظمة (٦).

كما أن الخبرة لها دور فعال بما تحمله من تجارب سابقة ومهارات ودوافع في مكنون الأفراد لمواجهة الأزمات، سواء كان هذا الدور يتبلور في مرحلة الاحتكاك الأولى، والذي يظهر في صورة التعارض والاختلاف في الآراء، أو المسارات الوظيفية بين الأفراد أو في المراحل التالية حيث تنشأ المواقف الساخنة وتتطور الأحداث، وسرعان ما يشتعل الموقف ويصبح الصدام أمراً حتمياً تغذية خبرة ودوافع ومهارات الأفراد أو تخفف من حدته (٧) وتتدهور الأمور نتيجة لرفض أو صعوبة استجابة الأطراف المتصارعة أو المتصادمة، وعندما تصل الأزمة إلى ذروتها، وتؤدي إلى إحداث الخلل في موازين القوى المسببة لها أو المشاركة فيها، سوف تتدهور القدرة على الحركة أو اتخاذ القرارات السليمة، نتيجة لفقدان السيطرة على الأمور، حيث تمثل الخسائر أهم عوامل الضغط على الأفراد المشاركين فيها لإعادة النظر في مواقفهم، وهنا يأتي دور الخبرة الإدارية في مواجهة الأزمة (٨).

ومما لا شك فيه أن ممارسة العمل الإداري على مدى من السنوات يضفي خبرات جديدة متوالية يتحدد بموجبها سلوكه في التفاعل مع المواقف المختلفة التي يواجهها.

**ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي:**

ما الأنموذج المقترح لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي؟

### ٣- تساؤلات البحث:

بالإضافة للتساؤل الرئيس يدور البحث حول عدة تساؤلات فرعية هي:

- ١- ما مفهوم الخبرة؟ وما أبعادها وتأثيرها في مواجهة الأزمات؟
- ٢- ما المقصود بالأزمات الإدارية وما مراحل التعامل معها؟.
- ٣- مم يتكون الأنموذج المقترح لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي؟.
- ٤- ما مستويات تطبيق الأنموذج المقترح لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي؟

### ٤- أهداف البحث:

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- عرض الإطار الفكري لمفهوم الخبرة وأبعادها ومستوياتها.
- ٢- عرض الإطار الفكري للأزمات الإدارية ومراحل التعامل معها من خلال استخدام المنهج الموقفي.
- ٣- عرض مكونات الأنموذج المقترح لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي (مدخلاته وعملياته ومخرجاته - وتحكيمه).
- ٤- استعراض مستويات تطبيق أنموذج تتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي.

### ٥- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال ما يلي:

[أ] من حيث موضوعه: ينتمي البحث إلى تلك الطائفة من الدراسات التي تسعى إلى إبراز دور الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بكل ما تحمله من مهارات وأفكار، فلا يزال مجال الخبرة وعلاقاته بكافة المتغيرات التنظيمية خصبا، يتكشف يوما بعد يوم، ومن هذه المجالات ذات الصلة القوية مجال مواجهة الأزمات الإدارية، ومن ثم فإن الكشف عن هذا الدور بما يحمله من تأثير متبادل بين الخبرة وظروف مواجهة

الأزمات، سوف تكون له أهمية خاصة فى صياغة وتوجيه سلوك الإدارة فى الاستعداد لمواجهة وعلاج الأزمات التي تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي.

**[ب] من حيث منهجه:** يعتمد البحث على تطبيق منهجين هما: المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج الوصفي التتبعي، وهو اتجاه معاصر فى السلوك الإداري، وتتبع أهمية هذين المدخلين من تأكدهما على أهمية الربط بينهما فى أنموذج واحد لتتبع أثر الخبرة على مواجهة الأزمات الإدارية، وأنه مهما كانت الاستعدادات التي تتخذها مؤسسات التعليم العالي للحد من حدوث الأزمات، فلا بد من الاهتمام بتتمية الخبرة فى هذا المجال بما تحمله من تجارب ومعارف ومهارات وسلوكيات وأفكار يجب توافرها فى الإدارة وأفرادها، وذلك بغرض تمكينهم من مواجهة وإدارة ما يحدث من أزمات، وهنا تظهر أهمية المنهج التحليلي المقترح للتنبؤ بقدرة مؤسسات التعليم العالي على مواجهة الأزمات.

**[ج] من حيث مجال التطبيق:** لاشك أن اقتراح أنموذج لتتبع أثر الخبرة فى مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي يلمس الحاجة الماسة لشحذ هم الأفراد واستنفار قوتهم والتأكيد على الجدية وتضافر جهودهم لحماية منظماتهم من الأزمات التي قد تعصف بها، ومن ثم فهو يؤكد على عدة مداخل إدارية حديثة كمدخل المشاركة والشفافية وتمكين العاملين والجودة الشاملة والعمل بروح الفريق، وجميعها تتفاعل فى الموقف الإداري أثناء الأزمة.

**[د] من حيث أدواته:** يعد الأنموذج المقترح لتتبع أثر الخبرة على سلوك وتصرفات الإدارة والأفراد فى مواجهة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي الأداة الرئيسية للبحث، وذلك من خلال تحليل الموقف الإداري الذي يتغير بتغير مستويات الخبرة قبل وأثناء وبعد الأزمة.

## **٦- حدود البحث:**

يقوم الباحث بدراسة أثر الخبرة فى مواجهة الأزمات الإدارية فقط، ومن ثم لن يتطرق لأثر الخبرة على العوامل الإدارية الأخرى كبناء الإستراتيجية أو العلاقات الإنسانية أو الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي.

## ٧- منهج البحث:

استخدم الباحث منهجين من مناهج البحث العلمي هما (٩):

- **المنهج الوصفي الوثائقي:** ويهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استنتاج الأدلة والبراهين التي تجيب على أسئلة البحث والمستمدة من الوثائق المنشورة وغير المنشورة المتمثلة بالدراسات والبحوث العلمية، كما يتناول تحديد مصادر البحث وتقويمها لتفسير أثر الخبرة ومكوناتها في مواجهة الأزمات الإدارية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، هذا بالإضافة لبعض الموضوعات الأخرى ذات العلاقة بالبحث في مجال الإدارة والسلوك الإداري وعلم النفس وعلم الاجتماع.
- **المنهج الوصفي التبعي:** وهو المنهج الذي يسعى لمعرفة أو تتبع التطور والتغير الذي يطرأ على استجابة مجتمع البحث وأنماطه نحو تغير مستوى الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية سواء قبل حدوث الأزمة أو أثنائها، ومخرجاتها، وما تتمخض عنه من أنماط إدارية في ضوء مستوى خبرة الإدارة والأفراد بمؤسسات التعليم العالي.

## ٨- مكونات النموذج المقترح:

قام الباحث بتصميم النموذج المقترح لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية، ويبينى هذا النموذج بالدرجة الأولى على استخدام خمسة مستويات وعشرة عناصر من الخبرة بهدف تحسين القدرة التنبؤية لمؤسسات التعليم العالي في توقع الأزمات بإشكالها ومجالاتها والاستعداد لمواجهتها عند حدوثها، ويفرز هذا النموذج النمط الإداري الذي يتعامل مع الأزمة كمخرج ينتج عن تفاعلات مدخلاته وأنشطته وعملياته.

**مدخلات وعمليات ومخرجات النموذج المقترح:**

**يتكون النموذج المقترح من العناصر التالية:**

- ١- **مدخلات النموذج:** وتشمل المستويات الخمسة والأبعاد العشرة المقترحة للخبرة
- ٢- **عمليات وأنشطة النموذج:** وتشمل التعامل مع المواقف قبل وأثناء وبعد الأزمة.

٣- مخرجات الأتمودج: وتشمل المواقف الإدارية وأنماط الإدارة الخمسة التي تعاملت مع الأزمة.

### تحكيم الأتمودج:

قام الباحث بتصميم الأتمودج وتحديد مكوناته (مستويات الخبرة ومدخلاته وعملياته ومخرجاته) ثم عرضه بشكله العملي التطبيقي الذي يتكون من خمسة تطبيقات لتفاعلات مستوى الخبرة وأبعادها وأنماط الإدارة المقترحة لكل أتمودج على (١١) أحد عشر محكما من تخصصات مختلفة شملت التقويم والقياس والإدارة العامة والإدارة التربوية وإدارة الأعمال وعلم النفس وعلم الاجتماع وبعض خبراء التدريب في مجال الأزمات، وقد أبدوا بعض التعديلات على مكونات الأتمودج وأبدى البعض الآخر تعديلات على تعريف وتحديد أبعاد الخبرة في كل موقف من المواقف الخمسة، وقد قام الباحث بعمل التعديلات التي اتفق عليها أكثر من محكم، ثم أعاد عرضها على المحكمين حتى انفقوا جميعاً على الشكل الأخير الذي عرضه الباحث، ويسجل الباحث هنا أن المحكمين اقترحوا توسيع الأتمودج من خلال زيادة أبعاد الخبرة وزيادة عدد تطبيقاته لتصل إلى سبعة نماذج.

### ٩- مصطلحات البحث:

استخدم الباحث عدة مصطلحات بالبحث هي:

(١) الأتمودج: هو وسيلة علمية حديثة تستخدم في فحص الفرضيات وتنظم المعلومات واختبارها، كما أنه يخدم أغراض التنبؤ والتحسين والتعريف لأبعاد ومتغيرات أي نظام أو ظاهرة مدروسة<sup>(١٠)</sup>.

(٢) الخبرة: تتعدد مجالات الخبرة بتعدد العلوم والفنون، وتعرف بأنها المعرفة المتخصصة في أحد العلوم الفنية ووسيلة علمية تقرر في المسائل التي تحتاج إلى تفسير علمي لكشف الغموض وإظهار الحقيقة<sup>(١١)</sup>.

والخبير: "هو كل شخص له دراية خاصة بمسألة من المسائل"، فالشخص المتخصص في فن ما ويتم الاستعانة به في كشف الغموض في المسائل التي تخصص فيها يسمى خبيراً<sup>(١٢)</sup>، كما ورد تعريف الخبرة في قاموس (Websters , 1983) (Ninth) تعريف الخبرة ( Expertise is a special skill in doing )

(something) إنها مهارات الخبير في عمل شيء، والخبير (Expert) هو الذي يستخدم أو يطبق مهارة خاصة أو معرفة اكتسبها من التدريب والممارسة<sup>(١٣)</sup>، كما تعبر الخبرة عن مفهوم معقد من التجارب المتراكمة لفهم وتفسير الأحداث باعتبارها تعكس المهارات الأساسية للأفراد، إذ تشمل الخبرة مدى واسعاً من السلوك وطرق العمل والمهارات الوظيفية، والمعلومات الفنية<sup>(١٤)</sup>.

(٣) الأزمة: هي حدث يقع فجأة دون توقع، أو يكون توقعه تم قبل وقوعه بفترة قصيرة، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته، يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه، ووقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية<sup>(١٥)</sup>.

(٤) المنهج الموقفي: يعرف بأنه أسلوب إداري يبنى على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة، ويختص بمعالجة هذا الظرف الطارئ الذي يتسم بالضغوط وسرعة الحركة وتوالى الأحداث والخسائر - مالية أو بشرية أو نفسية - وتهديد أهداف النظام التي وجد من أجل تحقيقها<sup>(١٦)</sup>.

## ١٠- محتويات البحث:

يحتوى البحث على المقدمة العلمية بالإضافة إلى أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار الفكري والدراسات السابقة للخبرة.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للأزمات الإدارية.

المبحث الثالث: مكونات بناء أنموذج البحث:

المبحث الرابع: مستويات تطبيق الأنموذج المقترح.

نتائج البحث وتوصياته.

الهوامش والمراجع.

## المبحث الأول

### الإطار الفكري والدراسات السابقة للخبرة

#### أولاً: ماهية الخبرة:

أكد العديد من علماء السلوك التنظيمي (Hayes-Roth,etal.)<sup>(17)</sup> أن الخبرة تتكون من المعرفة المهنية في مجال محدد، والفهم المتعمق للمشاكل ومهارات التعامل معها ومواجهتها، وارتكازها على المهارة والأداء، ولاستحالة ملاحظتها بشكل مباشر، فإن مفهوم الخبرة يجب أن يتم تطبيقه مع المتغيرات التي يمكن ملاحظتها مثل: سنوات الممارسة، وأغلب دراسات الخبرة اعتمدت على سنوات الممارسة كمرادف للخبرة.

وكشفت العديد من الدراسات السلوكية أن الزيادة في الممارسة لمهمة ما تؤدي إلى درجة أكبر من الخبرة، ونقل من جهود الفهم والإدراك (Cognitive Efforts) لمتخذ القرار، كما تزيد من قدرة الأفراد على تحليل المعلومات ذات الصلة بالموضوع، فالأفراد الذين ليس لديهم خبرة أو المبتدئين يكونوا أكثر ميلاً لاتخاذ قرارات بسيطة لتجاهل تعقيدات خطوات اتخاذ القرار<sup>(18)</sup>.

وفي دراسة (White,N.)<sup>(19)</sup> تم قياس الخبرة على أساس عدد سنوات الممارسة، اعتماداً على العديد من الدراسات السابقة التي أثبتت أنه المقياس الأكثر دقة في الدراسات المتعلقة بالمشكلات الإدارية، ونظراً لافتراض هذه الدراسات أن عدد سنوات الخبرة يعتبر محددًا أساسياً للخبير، كما تناولت الدراسة أثر الخبرة على اتخاذ القرارات، واكتشاف العلاقات غير المتوقعة في المواقف الإدارية.

كما قدم (Bonner, S)<sup>(20)</sup> دراسة لقياس أثر الخبرة على اختيار أساليب حل المشكلات أوضحت نتائجها أن الأفراد قليلي الخبرة يطبقون أسلوب الحكم الشخصي، بينما يطبق الأفراد ذوي الخبرة أساليب علمية متعددة.

بينما تناولت دراسة (Cohen & Kida)<sup>(21)</sup> أثر الخبرة على معرفة الأفراد بمهارات اتخاذ القرارات، وأثبتت أن الخبرة في مهمة معينة تؤثر على مستوى أداء الأفراد، وأن هناك فرقاً بين الأفراد ذوي الخبرة والأفراد حديثي الخبرة في اختيار المعلومة، عند القيام بمهمة اتخاذ القرارات.

وفي دراسة تناولت أثر الخبرة على جودة القرارات المتخذة، تبين وجود ثلاثة أقسام للخبرة الإدارية جاءت على النحو التالي (٢٢):

- **خبرة مباشرة:** ويتم اكتسابها عن طريق التجربة الشخصية والممارسة العملية.
- **خبرة غير مباشرة:** ويتم اكتسابها عن طريق البيانات الملخصة (من الكتب التعليمية، ودراسة الحالات العملية).
- **خبرة مختلطة:** وهي مزيج من الخبرات المباشرة وغير المباشرة.

وفي دراسة عن مدى إمكانية تعميم أثر الخبرة على قرارات الإدارة العليا، ووصف كيفية قيام المديرين باتخاذ قراراتهم الإدارية عند وضع الخطط وتنفيذها، بينت أن أثر الخبرة على قرارات الإدارة العليا يختلف باختلاف القدرات والمهارات الشخصية (٢٣).  
بينما تناولت دراسة (Choo, T) (24) أثر الخبرة على الأداء من خلال مقارنة الفرق بين أداء الأفراد ذوي الخبرة والأفراد قليلي الخبرة، حيث أظهرت أن الأداء الجيد للمهمة كان أكثر تلازماً مع الخبرة المكتسبة عنه مع قلة الخبرة بشكل عام، وجاءت النتائج لصالح الأفراد ذوي الخبرة.

وفي نفس السياق أكدت دراسة (Bonner & Walker) (25) على اكتساب المعرفة من خلال مزيج من التعليم والخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القدرة على حل المشاكل لها علاقة طردية بالمعرفة الإجرائية، كما أوضحت أن المعرفة الإجرائية لها علاقة طردية بالأداء، بينما وجدت أن القدرة على حل المشاكل لا ترتبط بالأداء.

### **ثانياً: أثر الخبرة على تنظيم المعرفة**

فشلت أغلب الدراسات السلوكية في التفرقة بين الخبرة والمعرفة، وفي هذا الصدد فسر علماء السلوك الخبرة على أساس المعرفة، حيث أن المعرفة يتم اكتسابها عن طريق الخبرة المباشرة (الأحكام السابقة والخلفية التي لديهم من الإنجازات) والخبرة غير المباشرة (مثل التعليم)، وان المعرفة غالباً تقسم إلى نوعين: عامة (public) وهي التي تتكون من الحقائق والنظريات والتعريفات من الكتب الدراسية والدوريات، وخاصة (private) وهي التي تتكون من القوانين الخاصة التي يكتشفها الفرد بنفسه وتتطور من خلال الخبرة (٢٦).

وقد ربطت دراسة " (Davis & Solomon)<sup>(27)</sup> بين المعرفة والخبرة، حيث تبين أن اكتساب المعرفة الفعلية يأتي مع ممارسة المهمة، أي أن الموظف الذي يقضي سنوات أطول في استخدام الإجراءات التحليلية يصبح أكثر قدرة على الأداء، ويعتبر خبيراً باكتسابه المعرفة العملية، حيث أن مقارنة الخبير الممارس بالمبتدئ يمكن أن نصل إلى معرفة كيف يمكن اكتساب معرفة الخبير، وبشكل عام يمكن القول " بأن الخبرة هي قضاء مدة أطول في وظيفة أو مهمة معينة".

وفي دراسة (Feltovich)<sup>(28)</sup> قام بوصف طبيعة تغير المعرفة عند حل المشاكل الإدارية كالتالي: يبدأ المدير بمجموعة صغيرة من القواعد الشائعة والمبسطة لتشخيص وعلاج المشاكل التي تعلمها من كتب الدراسة والفصول الدراسية (المعرفة العامة)، ومن خلال الخبرة المباشرة يزداد عدد نماذج وأنواع المشاكل في ذاكرته، وفي مرحلة متقدمة يصنف المشاكل إلى مجموعات فرعية أو صغيرة، وهذا التصنيف يساعده على تطوير الدقة في توقعها والتعامل معها.

وهناك دراسات سلوكية حول الفرق بين الخبراء وقليلي الخبرة والفرق بينهما، ومن أهمها دراسة (Chi et.al.)<sup>(29)</sup> التي أبرزت نتائجها أن الخبراء والمتخصصين لديهم خطة أو تصور للمشكلة في الذاكرة مما يسمح لهم بالتعرف من ذاكرتهم على نوع المشكلة، ويستخدموا هذا التصور لحل هذه المشكلة بينما قليلي الخبرة في المقابل، ليس لديهم هذه الخطة أو التصور بشكل مكتمل ليساعدهم على الحل، لذلك لا بد لهم أن يحددوا أو يميزوا المشكلة من خلال الاعتماد على تفاصيلها التي يتعاملون معها، وهذا يدعم ما جاء في الدراسات السابقة من أن قليلي الخبرة يعتمدون على التعليمات والمعلومات التفصيلية.

كما كشفت إحدى الدراسات عن مدى التغير الذي يطرأ على معرفة الأفراد بأساليب حل المشكلات مع تغير خبرتهم، فقد كان المديرون بمستويات خبرة مختلفة يختلفون في المعرفة بأساليب حل المشكلات الإدارية، مما يؤثر بالتالي على قدرتهم في التوصل إلى حلول مقبولة لها<sup>(30)</sup>.

كما ساهمت بعض الدراسات السلوكية في إيضاح الكيفية التي يتم بها اكتساب المهارة باعتبارها مكونا للخبرة، مثل: نموذج (31) (Anderson) لاكتساب المهارة، والذي يحتوي على ثلاث مراحل:

**مرحلة الإدراك: (cognitive)** وفي هذه المرحلة يوضح النموذج أن التعلم يتضمن كلاً من التدريب واكتساب المعرفة الإجرائية، مثل تعلم الحقائق والقوانين عن المهمة من خلال التعلم والتدريب، أو العمل في ضوء التعليمات قبل أداء مهمة معينة، حيث أن المتدرب يستخدم معرفته الإجرائية لاكتساب المعرفة في هذه المرحلة يعتبر غير كاف للتخصص.

**ومرحلة الترابط (ترابط المعرفة). (Associative)** وفي هذه المرحلة يتم فيها اكتشاف الأخطاء من خلال الفهم المبدئي للمهمة تدريجياً، وذلك من خلال التدريب والتغذية العكسية، وتكوين المعرفة وهذا ينتج عنه تطور جديد لإجراءات حل المشاكل في مهمة معينة.

**مرحلة الحكم الشخصي أو الاستقلال (autonomous)** وفي هذه المرحلة يستمر تطور التخصص أو الخبرة، ومع ازدياد القدرة على استخدام إجراءات حل المشاكل (في مجال معين) وتطبيق هذه الإجراءات على مسائل مختلفة، يصبح استخدامها آلياً، ويستخدم هنا لفظ "متخصص" لوصف صانع القرار أو الذي أصدر الحكم الشخصي بمعنى أن الشخص يبدأ بتكوين الإدراك من خلال التعليم والتدريب، وعندما يبدأ بالعمل يربط بين ما تعلمه وبين الواقع العملي فيصبح خبيراً بطريقة ذاتية (autonomous).

وقد اعتمدت (32) (Choo, F. & Trotman, K t) على تقسيم الخبرة إلى خمسة مستويات على أساس عدد سنوات الممارسة التي قضاها الموظف في مجال ما كما يلي:

- ١- عديم الخبرة (عدد سنوات الممارسة أقل من سنة).
- ٢- قليل الخبرة (عدد سنوات الخبرة من سنة إلى أقل من ٣ سنوات).
- ٣- خبرة معقولة (عدد سنوات الخبرة من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات).
- ٤- خبرة عادية (عدد سنوات الخبرة من ٦ سنوات إلى أقل من عشر سنوات).
- ٥- خبرة طويلة (عشر سنوات فأكثر).

ولقد ميز (العسكر)<sup>(٣٣)</sup> بين ثلاثة أنواع من الخبرة وهى:

**خبرة العموميات**، وهى التي يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع الواحد، كاللغة والآداب و**خبرة التخصصات**، وهى التي تخص مجموعة من أعضاء المجتمع سواء كان هؤلاء الأعضاء يمثلون قطاعا أو مجموعة مهنية معينة، مثل خبرة الإداريين وخبرة المهندسين وغيرهم من المجموعات الأخرى المتماثلة، و**الخبرة البديلة** أو المتداخلة، وهى تلك الخبرة التي يكتسبها مجموعة من أعضاء المجتمع نتيجة اتصالهم بالمجموعات الأخرى، ولذا فهى خبرة دخيلة على الخبرة الأصلية للأعضاء أو بديلة لها، وتظل هذه الخبرة لفترة طويلة موضع التجريب والتوطين والترسيخ حتى يتقبلها الأعضاء أو يرفضونها، ويدخل فى إطارها تلك السلوكيات والأفكار نتيجة الاحتكاك بخبرة أخرى.

**أما الخبرة الإدارية** فهي التعبير السلوكي الذي يحمل المعاني لأفراد التنظيم وتعمل من الماضي إلى المستقبل لتحقيق الأهداف، وهنا تبرز إستراتيجية البقاء والحفاظ على المنظمة<sup>(٣٤)</sup>.

وتختلف الخبرة الإدارية عن **الخبرة العامة** من حيث ارتباطها بالمهارات التي تفسر السلوك فى العديد من المواقف الإدارية، إذ تصف وتفسر شخصية المدير وذكائه وطموحه، وتبرز النمط الإداري السائد، ونظام الاتصالات والمعلومات ومعالجة المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنها تنعكس على إنجازات المنظمة<sup>(٣٥)</sup>.

وقد أكد العديد من الباحثين أن لكل فرد خبرته المميزة له، وقد تكون هذه الخبرة مصدر قوة له ودافعا لنجاحه، كما قد تكون مصدرا لضعفه وعقبة في سبيل تطوره<sup>(٣٦)</sup>.

كما لاحظ البعض الآثار السلبية لعدم توافر الخبرة على سير العمل في المنظمة سواء فى الظروف العادية أو ظروف الأزمات التي تواجهها، ومن هذه الآثار<sup>(٣٧)</sup>:

- الخوف من اتخاذ القرارات الجديدة التي قد تؤدي إلى أخطاء يترتب عليها جزاءات ومحاسبة.
- تعطيل القدرة على الابتكار والتجديد والإبداع.
- التركيز على الوسائل والطرق وليس على النتائج والانجازات.

- تدنى مستوى الانجاز كما ونوعا، مما يجمد طاقات المنظمة، ويعطل نموها وتطورها.
  - خلق بيئة عمل مملوءة بالتضارب والصراع والمشكلات التي تستحوذ على وقت العاملين بالمنظمة.
  - عدم القدرة على استيعاب المتغيرات والمستجدات البيئية المحيطة.
  - الفشل في التعامل فى الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد.
- ويخلص الباحث إلى أن الخبرة تكتسب من خلال الممارسة فى العمل الإداري أو من خلال البرامج التدريبية، ويمكن إبراز أهم خصائص الخبرة وسماتها أنها:
- ١- مركبة: تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: المهارة والممارسة والمعرفة.
  - ٢- متنامية: حيث تتجه الخبرة نحو الزيادة بمضي الوقت.
  - ٣- متصلة ومستمرة: وذلك من خلال تتابع الزمن وتوارث الأجيال وتعاقبها.
  - ٤- مكتسبة: حيث إنها تنتقل من جيل إلى جيل من خلال المحاكاة والتعلم والتلقين والتدريب والممارسة.
  - ٥- تراكمية: حيث تتزايد الخبرة وتتراكم من خلال ما تضيفه المواقف والمشاهدات، وما ينتج عن تفاعل في هذه المواقف<sup>(٣٨)</sup>.
  - ٦- إنسانية اجتماعية: فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات خبراتهم.
  - ٧- مرنة: بمعنى أنها تتصف بالقدرة على الانسجام، تمشيا مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة للبيئة الجغرافية.

### ثالثا: أبعاد الخبرة:

تناولت العديد من الدراسات أبعاد وعناصر الخبرة، منها دراسة (Feltovich,P) التي طبقت عشرة أبعاد تنظيمية تنمو من خلالها الخبرة وتنعكس عليها وتؤثر في قرارات وتصرفات الإدارة أثناء ممارستها لمهامها اليومية<sup>(٣٩)</sup>.

كما تعد دراسة<sup>(٤٠)</sup> (Schwartz H. & Davis S) من أهم الدراسات فى مجال الخبرة الإدارية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الانجاز، وقد استخدمت مصفوفة مقترحة لتطوير الخبرة الإدارية، تتكون من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها

مستويات الخبرة، كما يمثل البعد الأفقى المهارات والمعارف والممارسات الإدارية التي تشكل أبعاد الخبرة الإدارية، وقد تضمنت الدراسة أبعاداً (مدخلات) خمسة للخبرة الإدارية يشتمل كل بعد منها على سبعة عناصر متمثلة فى سبعة أسئلة، مكونة بذلك خمسة وثلاثين عنصراً من عناصر / أبعاد الخبرة، حيث يتم تقييم الخبرة الإدارية كنمط إدارى ناتج عن تفاعلات كلاً من مدخلات الخبرة مستوياتها التي تحددها سنوات الممارسة.

وسوف يتناول الباحث عناصر الخبرة العشرة التالية لتطبيق النموذج المقترح:

- (١) الخبرة المباشرة: وهي التي يتم اكتسابها عن طريق التجربة الشخصية والممارسة العملية، حيث تزيد بمضي وطول سنوات الممارسة مع الحرص على اكتسابها ويقل لدى الأفراد قليلي الممارسة.
- (٢) الخبرة الغير مباشرة: وهي التي يتم اكتسابها عن طريق الاطلاع على الكتب التعليمية والدورات التدريبية، ودراسة الحالات العملية.
- (٣) الخبرة المختلطة: وهي التي تكتسب عن طريق مزيج من التجارب الشخصية والاطلاع على تجارب وخبرة وثقافات أفراد من مجتمعات أخرى، وقد تتاح هذه الخبرة والتجارب للبعض وقد لا تتاح للبعض الآخر، مما يؤثر فى حجم ومستوى الخبرة لدى الإدارة.
- (٤) إدراك دور الإدارة: وتعتمد على مدى إدراك المدير لدوره من حيث كونه حارساً وموجهاً لكل عمل ونشاط، أم أنه يدرك العكس أن العاملين يعرفون مسئولياتهم وواجباتهم، وان لديهم الدافع والحافز وينعكس هذا الإدراك على خبراته، ففي الحالة الأولى تكون الخبرة سلبية، وفي الحالة الثانية تكون ايجابية.
- (٥) الإلمام بأساليب الإدارة: هل يدرك المدير دوره كمتغير سباق ومبادئ ومخطط مسبقاً، يضع الأهداف الإستراتيجية ويستعد للمواقف قبل الأزمات يستشعر الإشارات والإنذارات ويستعد لها، أم يدرك دوره كمتغير تابع؟ لا شك أن الدور الأول (المستقل) يعبر عن خبرة إدارية متطورة وايجابية والدور الثاني (التابع) يعبر عن خبرة إدارية تقليدية ومتواكلة.

(٦) **الحرص على التعلم والتدريب:** يختلف المديرون في درجة الحرص على التعلم والتدريب وما يعرض لهم من مواقف وأدوار، فهناك من يمر عليه الموقف أو المشاهدة دون أن يلفت انتباهه شيء، وهناك من يستنتج العبر ويستفيد من التجارب.

(٧) **امتلاك وتوظيف مهارات التنظيم الفكري:** التنظيم الفكري هو وضع المواقف والتجارب والأحداث السابقة في مجموعات متنسقة ومتجانسة، وهذا العمل الذهني يمتلكه معظم البشر ولكن القليل من يوظف هذه المهارة، بحيث يمتلك مخزوناً من التجارب والمعارف السابقة التي اكتسبها في الماضي، ومن ثم يوظفها في المواقف المماثلة أو المشابهة في المستقبل.

(٨) **الدافعية والسلوك البشري:**

قد تكون الخبرة الإدارية مبنية على أن دوافع العاملين مادية فقط من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع الانجاز والانتماء والريادة، أو تدرك الإدارة أن العاملين يفضلون اكتشاف جهودهم وخبرتهم والشعور بالمتعة في العمل، وان سلوكهم ينم عن خبرة إدارية تفرز الولاء واثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي الحالة الأولى تصبح الخبرة الإدارية ذات تأثير سلبي، عكس النظرة الثانية التي تنم عن خبرة إيجابية دافعة محفزة.

(٩) **التعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد:** يختلف الأفراد كما يختلف المديرون في إتاحة الفرصة لهم التعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد لدراسة أو مواجهة أزمات معينة، أو مشكلات كبرى تستعص على الحلول العادية، ولا شك أن كفاءة المدير في مواجهة أزمة معينة تختلف حسب ما أُتيح له من خبرات سابقة.

(١٠) **نمط الاتصالات الإدارية:** تمثل الاتصالات جزءاً من الخبرة الإدارية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط، ومن أعلى لأسفل في شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، وهنا تكون هذه الخبرة سلبية وغير مشجعة، أما إذا كانت الخبرة الإدارية تحمل معاني المشاركة والتعاون والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها فهنا تكون هذه الخبرة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.

## المبحث الثاني

### الإطار الفكري للآزمات الإدارية

#### مفهوم الأزمة:

تناول العديد من الباحثين موضوع الآزمات بالتعريف والتظير، وسوف يعرض الباحث مفهوم الأزمة ومراحل نشوئها بالقدر الذي يخدم أهداف البحث. ظهرت نظرية الأزمة في منتصف الستينات الميلادية تقريبا من خلال الدراسات التى قدمتها جامعة هارفرد ( Harvard Graduate School of Business Administration) عن ماهية الأزمة وكيفية مواجهتها إلا أن نظرية الأزمة لم تصل بعد حتى الوقت الحالى إلى الاعتراف الكامل بكونها " نظرية " على أساس أنها لم تتبع من خلال عملية اختبار الفروض فى الميدان للتعرف على صدق أو عدم صدق هذه الفروض، ولهذا يطلق عليها بعض الكتاب مصطلحات أخرى مثل "نموذج الأزمة" "إطار العمل مع الأزمة" و"التدخل في الأزمة" و"إدارة الأزمة"<sup>(٤١)</sup>.

ونظرية الأزمة مرتبطة فى جذورها بالعديد من البناءات النظرية الأخرى فى علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، ومن أمثلة هذه البناءات ما يلي<sup>(٤٢)</sup>:

- نظرية الأدوار الاجتماعية.
  - نظرية صنع القرارات فى ظل عدم التأكد والمخاطرة.
  - نظرية سيكولوجية الذات والإرادة.
- وتمثل مواجهة الآزمات مجموعة المعارف والاستعدادات التى تدور حول الضغوط وتقلل من انهيار النظام الذى يتعرض له الفرد والجماعة فى المواقف المفاجئة والأحداث السيئة غير المتوقعة.

إن الشعور بالأزمة وإنكارها أو تجاهلها أو تأجيل مواجهتها يعتبر أول مراحل الأزمة وتفاقمها لأنها سريعة الحركة، وبالعكس فإن الاعتراف بها والتعامل معها وعلاجها هو أولى مراحل مواجهتها والحد من آثارها السلبية هو أول مراحل العلاج. ولكن الإدارة ق تكون سبباً فى اشتعال الأزمة إذا أهملت إشارات كعدم التعاون وعدم الحماس بين الأفراد، والبحث عن الأخطاء وكثرة الشكاوى والخوف والغياب

وعدم الانضباط، والصراع التنظيمي، والقصور في المعلومات، وتكرار رفض القرارات الإدارية، وتداخل الاختصاصات، وقصور نظم الاتصالات، والمقاومة الشديدة للتغيير وانخفاض الروح المعنوية، وعدم فهم الأفراد لطبيعة عملهم، والرفض المستمر لنظم تقويم الأداء، ونقص التدريب، وعدم وجود الدافع والحافز لدى الأفراد، والصدام مع النظم المادية والتكنولوجية.

وتمر الأزمات بعدة مراحل تختلف من مرحلة لأخرى من حيث درجة الخطورة، وما تتطلبه من إمكانيات لمواجهتها، وهذه المراحل هي<sup>(٤٣)</sup>:

### (١) المرحلة الأولى: الاحتكاك Friction Between Persons & Systems

ينتج عنه نتائج غير مألوفة، والإدارة الناجحة هنا تستطيع أن تعرف مصدر واتجاه الدخان وتستطيع أن تتعامل معه بما تملك من خبرة وقدرات وإمكانيات، وذلك من خلال عملية اتخاذ القرارات، وقد يظهر الاحتكاك من خلال عمليات التعارض بين الأفراد أو الأفراد والنظم.

### (٢) المرحلة الثانية: مرحلة المواقف الساخنة بين الأطراف Heats on Between Persons & Systems

قد تتخذ الإدارة إجراءات لعلاج مواقف الاحتكاكات بين الأفراد وبعضهم أو الأفراد والنظم ولكن قرارات الإدارة في هذا الشأن قد تكون غير فعالة، فيتحول الاحتكاك إلى موقف ساخن والمدير الناجح هو الذى يعالج موقف الاحتكاك بنجاح خلال مرحلة المواقف الساخنة أفضل بكثير من تطويره، لأن الموقف لازال يتحرك فى صمت، ولم تعلقوا الأصوات، وهذا يؤكد أيضا نجاح الإدارة.

### (٣) المرحلة الثالثة: اشتعال الموقف بين الأطراف Firing Up Between Persons & Systems

إذا اشتدت سخونة الموقف، ولم تتدخل الإدارة بقراراتها الحكيمة، وغابت عنها الموضوعية والمعلومات الصحيحة، وتجاهلت الدخان المتزايد، يفاجأ المديرون باشتعال الموقف عندما يعتمدون على تكرار السلوك التقليدى دون أية مبادأة أو مبادرة جديدة تتناسب مع حجم الاحتكاك وقد لوحظ أن المديرين غير المستعدين للأزمات على درجة عالية من حجب إشارات الإنذار المبكر التى تتبئ بقرب وقوع الأزمة، بينما يتوافر لدى

المديرين الناجحين والمستعدين دائماً لمواجهة الأزمات مهارات عالية فى الشعور بأية إشارات حتى وان كانت خافتة، وتمثل هذه المرحلة الإعلان الصريح عن الأزمة... والمديرون الناجحون إذا وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة - وهذا التطور - فإنهم سرعان ما يحاصرونها، ويتعاملون معها بكفاءة وفعالية حتى تمر بأقل حجم من الخسائر.

#### **(٤) المرحلة الرابعة: مرحلة الصدام والتدهور بين الأطراف Collision Between Persons & Systems**

هذه المرحلة من الأزمة لا يواجهها إلا المديرون الفاشلون الذين فشلوا فى تشخيص المراحل الثلاث السابقة، حيث ينطلق جميع أطراف الأزمة محاولين تحطيم القوى التى يتمتعون بها وتتم هذه المرحلة بعدم القدرة على الحركة فى الاتجاه الصحيح، وارتباك مراكز اتخاذ القرارات وتوجد عدة عوامل داخلية تساعد على تدهور الموقف منها<sup>(٤٤)</sup>:

- وجود أكثر من مسئول يتخذ القرارات من خلال مراكز صنع واتخاذ قرارات مختلفة.
- تضارب القرارات والمسئولين، وتباين ردود أفعالهم.
- التركيز على حصر الخسائر وانخفاض الروح المعنوية.
- التفكير فى العواقب الشخصية أكثر من التفكير فى معالجة الأزمة.
- تتابع دخول أطراف جديدة فى الأزمة.

#### **المنهج الموقفي فى مواجهة الأزمات:**

مواجهة الأزمات كمنهج إدارى موقفي يتأثر إلى حد كبير بالخبرة، ولذا فإن الباحث سوف يستخدم المنهج الموقفي المقترح لمواجهة الأزمات لبيان وتوضيح كيف تؤثر الخبرة على قرارات وتصرفات الإدارة، وان هذه القرارات والتصرفات هي ناتج تفاعل خبرة إدارية لجميع العاملين بمؤسسات التعليم العالى بصفة عامة قبل وأثناء وبعد الأزمة، ومواجهة الأزمة كمنهج موقفي يمثل نموذج أو إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، وعليه فهو منهج إدارى موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات، أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها إذا ما حدثت الأزمة<sup>(٤٥)</sup>.

وفريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات وإدارات معنية يطبق المنهج الموقفي من خلال الاستعداد والتخطيط والتحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها، بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل والمشاركة والاستعانة بما يراه مطلوباً من دعم ومساعدات إذا ما حدثت الأزمة فهو يمثل الإدارة الفعلية للأزمة<sup>(٤٦)</sup>.

والمنظمات ذات الخبرة الطويلة في الاستعداد لأزمات وضعت نموذجاً خاصاً يسمى "نموذج مواجهة الأزمات" يحتوي على الإجراءات الخمسة التالية<sup>(٤٧)</sup>:

- نقل الصلاحيات والسلطات إلى فريق عمل في مؤسسات التعليم العالي يسمى "غرفة عمليات" الأزمات ويعمل هذا الفريق لمواجهة الأزمة، يقوم بتجميع معلومات كاملة عن جميع مجالات العمل ومراحلها ومصادر الخطر بها استعداداً لمواجهتها عند وقوعها.
- وضع كافة الترتيبات وخطط المواجهة والتحرك، إذا ما وقع المحذور ودق ناقوس الخطر معلناً بدء الأزمة.
- توزيع العمل على مجموعات داخل فريق مواجهة الأزمة للعمل على جميع المحاور وفي جميع الاتجاهات في وقت واحد.
- فتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل والإدارات وكبار المسؤولين وحشد الإمكانيات التي تساعد فريق مواجهة الأزمة على إتمام العمل.
- إنشاء لجنة عمل ميدانية لمعاونة فريق مواجهة الأزمة في التخطيط لمواجهة الأزمات ومتابعة تنفيذ الخطط حتى انتهاء الأزمة وإزالة آثارها.

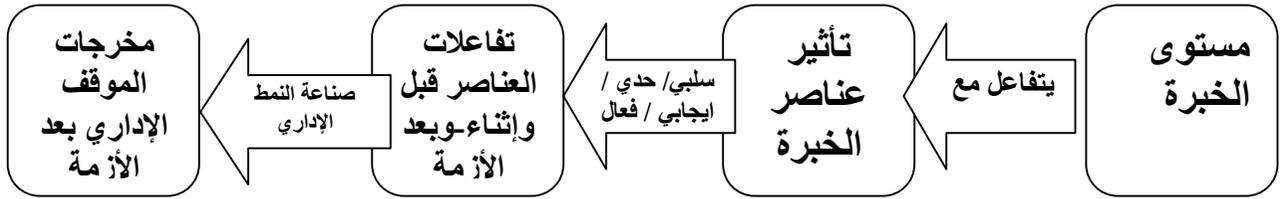
## المبحث الثالث

### مكونات بناء أنموذج البحث:

استرشد الباحث بمنهج النظم في بناء الأنموذج المقترح الذي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي المدخلات والعمليات أو الأنشطة والمخرجات، ومن ثم سوف يعرض الباحث مكونات الأنموذج كما يلي:

### الشكل العام للأنموذج المقترح:

يوضح الأنموذج التسلسل المنطقي لتفاعل مدخلاته وعملياته ومن ثم تشكيل مخرجاته من خلال الموقف الإداري أثناء الأزمة كما يوضحه بالشكل التالي رقم (1):



شكل رقم (1)

التسلسل المنطقي لتفاعل عناصر ومكونات الأنموذج

### مدخلات وعمليات ومخرجات الأنموذج المقترح:

تتعرض الخبرة على اختيارات المديرين فيما يتعلق باستنباط وتبنى أنماط الإدارة والتنظيم المختلفة عند اتخاذ قراراتهم، وللخبرة تأثير بالغ على تصرفاتهم في المواقف المختلفة، فالخبرة هي التي تمد الأفراد بقدراتهم على تحقيق الاتصال والتعامل فيما بينهم بمؤسسات التعليم العالي في الظروف العادية وفي أوقات الأزمات، ولا شك أن الخبرة الإدارية بكل أبعادها الواضحة وغير الواضحة تنعكس على كل ما يبدر من المديرين والإفراد من تصرفات وسلوكيات ايجابية وسلبية، ويوضح الشكل السابق عناصر ومكونات الأنموذج المقترح وهي:

## [أ] مدخلات الأنموذج: وتتكون من:

مستويات الخبرة التي تتحدد بعدد سنوات الممارسة:

اعتمد الباحث على دراسة كلاً من (Davis, ), (Beard & Biggs) و (Butt)<sup>(٤٨)</sup> لتقسيم الخبرة إلى ستة مستويات على أساس عدد سنوات الممارسة التي يقضيها الموظف في مجال معين كما قام الباحث بإعطاء وزن من الدرجات لكل مستوى من المستويات الخمسة، يبدأ من (١) لعديم الخبرة، وينتهي ب(٥) لطويل الخبرة، والجدول التالي رقم (١) يوضح تعريف مستويات الخبرة وأوزانها والنمط الإداري المقترح لها:

### جدول رقم (١)

#### تعريف مستويات الخبرة والنمط الإداري المقترح لكل مستوى

م	مستوى الخبرة	تعريف المستوى	النمط الإداري المقترح	الوزن
١	عدد سنوات الخبرة/ الممارسة أقل من سنة.	خبرة نظرية محدودة	عديم الخبرة-المدير السلبي	١
٢	سنوات الخبرة من سنة لأقل من ٣ سنوات.	لديه خبرة نظرية وعملية قليلة	قليل الخبرة-المدير الفاشل	٢
٣	سنوات الخبرة من ٣ لأقل من ٦ سنوات.	لديه خبرة نظرية وعملية معقولة	خبرة معقولة-المدير المحاول	٣
٤	سنوات الخبرة من ٦ لأقل من عشر سنوات.	لديه خبرة نظرية وعملية	خبرة عملية-المدير الناجح	٤
٥	عشر سنوات فأكثر.	لديه خبرة نظرية عملية عالية	خبرة عالية-المدير الفعال	٥

#### أبعاد الخبرة:

تتحدد أبعاد الخبرة طبقاً لدراسة (12) (Schwartz H. & Davis S.) بـ (٣٥) عنصراً اختار الباحث منها عشرة إبعاد للخبرة سوف يطبقها في الأنموذج المقترح، وقد اتفق عليها المحكمون وهي: الخبرة المباشرة، والخبرة الغير مباشرة، الخبرة المختلطة، وإدراك دور الإدارة، والإلمام بأساليب الإدارة، والحرص على التعلم والتدريب، وامتلاك وتوظيف مهارات التنظيم الفكري والدافعية والسلوك البشري، والتعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد، ونمط الاتصالات الإدارية.

#### [ب] عمليات وأنشطة الأنموذج:

وتشمل تفاعلات مستوى الخبرة مع أبعاد الخبرة العشرة المختارة بمؤسسات التعليم العالي، وتتكون هذه التفاعلات من:

(١) أنشطة الإدارة قبل الأزمة: وتشمل كل ما تقوم به مؤسسات التعليم العالي والعاملون من استعدادات وتجهيزات من خلال الأبعاد العشرة المختارة للخبرة، وفي ضوء مستوى الخبرة المتاح.

(٢) أنشطة توصيف أسباب الأزمة: والتي من خلالها تستطيع الإدارة أن تتوقع مصادر الأزمات التي يمكن أن تحدث، وتحصر نقاط الاحتكاك والمواقف الساخنة.

(٣) أنشطة الإدارة أثناء الأزمة: والتي تشمل القرارات والتصرفات التي تتخذها الإدارة أثناء مراحل نشوء الأزمة وكيفية وآلية التعامل معها من خلال الأبعاد العشرة للخبرة.

### **[ج] مخرجات الأنموذج: وتتكون من موقف الإدارة بعد الأزمة.**

ومن أبرز ما تتمخض عنه الأزمة هو النمط الإداري الذي تفاعل مع الأزمة، وقد أمكن توصيف وتحديد نمط إداري لكل مستوى من مستويات الخبرة وتفاعلها مع الأبعاد العشرة، وهذه الأنماط هي:

**النمط الأول:** نمط " الإدارة السلبية " والذي يمثل عدم القدرة على توقع الأزمة وعدم الاستعداد لها، وهو النمط الناتج عن عدم الخبرة عند عدد سنوات ممارسة أقل من سنة.

**النمط الثاني:** نمط " الإدارة الفاشلة " والذي يمثل توقع الأزمة وعدم الاستعداد لها وهو النمط الناتج عن قلة الخبرة عند عدد سنوات من سنة لأقل من ثلاث سنوات.

**النمط الثالث:** نمط " الإدارة المحاولة " والذي يمثل توقع الأزمة والاستعداد لها ولكن إمكانيات بمؤسسات التعليم العالي محدودة، وهو النمط الناتج عن خبرة معقولة عند عدد سنوات ممارسة من ثلاث سنوات لأقل من ست سنوات.

**النمط الرابع:** نمط: " الإدارة الناجحة " والذي يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة والنجاح في التعامل معها، وتقليل الخسائر المتوقعة، وهو النمط الناتج عن خبرة عملية عند عدد سنوات ممارسة من ست سنوات لأقل من عشر سنوات.

**النمط الخامس:** نمط " الإدارة الفعالة " والذي يمثل التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها، ومنع حدوثها أو مواجهتها بأقل الخسائر، وهو النمط الناتج عن خبرة طويلة عند عدد سنوات ممارسة من عشر سنوات فأكثر.

## المبحث الرابع

### مستويات تطبيق الأنموذج المقترح:

قام الباحث باستخدام المنهج الموقفي لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي من خلال خمسة مواقف إدارية، تختلف باختلاف مدخلاتها وتفاعلاتها ومخرجاتها من موقف لآخر، وذلك كما يوضحه الجداول الخمسة التالية.

### الموقف الأول: الإدارة السلبية - عديم الخبرة: (جدول رقم ٢):

#### جدول رقم (٢)

مدخلات وتفاعلات ومخرجات موقف الإدارة عديم الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية

المخرجات (النمط الإداري)	وصف تفاعلات العنصر			تأثير العنصر	مدخلات (عناصر) الخبرة الإدارية	مستوى الخبرة
	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة			
الإدارة السلبية - لم تتوقع الأزمة ولم تستعد لها	خسائر مادية وبشرية	مواقف مفاجئة	ليس لديه تجارب شخصية.	سلبى	(١) حجم الخبرة المباشرة	عديم الخبرة - عدد سنوات الخبرة أقل من سنة
	الخسائر تتوالى	ليس لديه تصور عن الأزمات	تلقى دورات تدريبية محدودة	سلبى	(٢) الخبرة الغير مباشرة	
	ذهول - صدمة	كل تصرف غير محسوب	لم يتاح له المشاركة في مواجهة أزمات	سلبى	(٣) الخبرة المختلطة	
	الإدارة الأولى هي المسئول الأول	انهيار وتخطب الإدارة	حارس وموجه - يتدخل في كل شئ	سلبى	(٤) إدراك دور الإدارة	
	تبادل الاتهامات وإلقاء التبعات	لا يستجيب الأفراد لتعليمات الإدارة	أساليب تعتمد على التعليمات والمتابعة فقط	سلبى	(٥) الإلمام بأساليب الإدارة	
	جميع أحداث الأزمة مفاجئة	استخدام أساليب غير صحيحة - التخبط	لا يوجد حرص على التعلم أو التدريب	سلبى	(٦) الحرص على التعلم والتدريب	
	كل شيء جديد	اتخاذ قرارات متعارضة - لا يربط بين الأحداث	ليس لديه رصيد خبرة - ولا مواقف سابقة	سلبى	(٧) امتلاك وتوظيف مهارات التنظيم الفكري	
	اكتشاف نقاط الضعف - حصر كافة التجاوزات	لا توجد دوافع لدي العاملين للوقوف مع الإدارة أثناء الأزمة - فرصة لإسقاط الإدارة	استخدام الإجراءات الصارمة نظم رقابة حازمة السلوك- البشرى للعاملين سلبى	سلبى	(٨) الدافعية والسلوك البشري	
	العاملون لم يسهموا في التعامل مع الأزمة لعدم التدريب عليها.	هذه الظروف وأحداث متتالية لم نرها أو نتعامل معها من قبل	لم يسبق له التعامل مع الظروف الغامضة - كل شئ محدد مسبقاً.	سلبى	(٩) التعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد	
	تبادل الاتهامات عدم قيام كل شخص بدوره.	الاتصالات المتضاربة عامل أساسي في تفاقم الأزمة	اتصالات بطيئة يغلب عليها الصفة الرسمية.	سلبى	(١٠) نمط الاتصالات الإدارية	

يوضح الجدول السابق أن " الإدارة السلبية " لم تتوقع الأزمة ولم تستعد لها:

قبل الأزمة : الإدارة تعرف النقاط الساخنة، ويؤر الاحتكاك، ولديها معلومات عن إمكانية وقوع أزمة في مجال معين، وخاصة مع وجود مؤشرات لها، ولكن الإدارة لم تهتم بهذه الإنذارات ولم تعيرها اهتماما.

أسباب الأزمة : قد تكون المؤشرات والإنذارات واضحة وجلية، في حين أن الإدارة لم تفكر في حصر وتحديد وتوصيف أسباب هذه الإنذارات، إما تقصيراً منها أو إهمالاً أو عجزاً أو ضعفاً في تحديد درجة خطورة تلك الإنذارات.

أثناء الأزمة: الأحداث تتوالى بسرعة، والموقف يزداد سوءاً، والخسائر كبيرة، وتصاب الإدارة بخيبة الأمل لأنها فشلت في التخطيط لمواجهة هذه الأزمة، ويستيقظ الجميع على صدمة ما لها من فواق.

بعد الأزمة: تكثر الاتهامات من داخل المنظمة وخارجها سواء من وسائل الإعلام أو المسؤولين وينكشف الموقف وتظهر آثار الأزمة، تبدأ التحقيقات... وهنا " تسقط الإدارة السلبية ".

### الموقف الثاني: الإدارة الفاشلة – قليلة الخبرة: (جدول رقم ٣):

#### جدول رقم (٣)

مدخلات وتفاعلات ومخرجات موقف الإدارة قليلة الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية

المخرجات (النمط الإداري)	وصف تفاعلات العنصر			تأثير العنصر	مدخلات (عناصر) الخبرة الإدارية	مستوى الخبرة
	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة			
الإدارة الفاشلة- تتوقع الأزمة وتترخي في الاستعداد لها	خسائر مادية	مواقف مفاجئة	توجد تجارب شخصية محدودة	سلبي	(١) حجم الخبرة المباشرة	قليل الخبرة- سنوات الخبرة من سنة إلى أقل من ٣ سنوات.
	خسائر تتوالى	ليس لديه تصور عن الأزمات	تلقي دورات تدريبية	سلبي	(٢) الخبرة الغير مباشرة	
	صدمة أكبر من المتوقع	القرارات والتصرفات قليلة التأثير	لم يسبق له مواجهة أزمات	سلبي	(٣) الخبرة المختلطة	
	أخطاء الإدارة واضحة – المسؤولية واضحة.	دور محدود التأثير -- عدم دعم الإدارة	الدور الروتيني للإدارة عدم مشاركة العاملين لديهم اتجاهات سلبية.	سلبي	(٤) إدراك دور الإدارة	
	انتقادات داخلية وخارجية تكشف سلبية الإدارة.	الإدارة تدرك الخطر الأحداث أقوى من الصحة على الأزمة	تعرف نقاط الخطر ولا تعيرها اهتماما - لا تستعد الإدارة مسبقاً للأزمات.	سلبي	(٥) الإلمام بأساليب الإدارة	
	الأزمة أظهرت نتائج عدم التدريب.	أداء الإدارة والعاملين سيئ بسبب عدم التدريب	الإدارة لا تحرص على التعليم- الحرص على التدريب محدود.	سلبي	(٦) الحرص على التعلم والتدريب	
	الأزمة تكشف الإدارة	الأزمة تكشف الفرق بين التجارب المحدودة وهول الموقف	لم يتم ربط التجارب والممارسات النظرية بالعملية	سلبي	(٧) امتلاك وتوظيف مهارات التنظيم الفكري	

المخرجات (النمط الإداري)	وصف تفاعلات العنصر			تأثير العنصر	مدخلات (عناصر) الخبرة الإدارية	مستوى الخبرة
	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة			
	اكتشاف نقاط الضعف - ظهور أهمية الدوافع والحوافز	الإدارة لم تتجح في تحقيق مشاركة العاملين في مواجهة الأزمة بقوة.	تطبيق نظم الرقابة الرسمية - العاملون محبطون	سلبي	(٨) الدافعية والسلوك البشري	
	انتقادات من الداخل والخارج ووسائل الإعلام	الأحداث أسرع من توقعات الإدارة	لم تقوم الإدارة بالتخطيط للظروف الغامضة - لم تستفيد الإدارة من المواقف المشابهة للأزمات.	سلبي	(٩) التعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد	
	تبادل الاتهامات - عدم قيام كل شخص بدوره.	الاتصالات ليست على مستوى الأزمة - نقص المعلومات المتداولة	لم يتم تصميم نظام اتصالات على أساس فرق العمل لمواجهة المواقف الطارئة.	سلبي	(١٠) نمط الاتصالات الإدارية	

يوضح الجدول السابق " الإدارة الفاشلة " تتوقع الأزمة وتتراخي في الاستعداد لها :  
**قبل الأزمة:** تكثر إشارات الإنذار، تتكرر الاحتكاكات، وتتحول إلى صدمات والإدارة تنهون في تقدير مظاهر ومقدمات الأزمة، تدعى أن هذه الأحداث عادية وبسيطة، وان الأمور على ما يرام، وتكون ردود أفعال الإدارة وقراراتها ليست حاسمة، وليس لديها القدرة على تحليل الأحداث والمواقف وقراءة خط سيرها وتطورها، يغلب على هذه المرحلة - قبل الأزمة - مرحلة التسكين No News Good News، تنهم الإدارة كل من يحملون أخبار الأزمة بأنهم مروجو إشاعات وأنهم أعداء الإدارة والنظام.

**أسباب الأزمة:** تفهم الإدارة الإشارات والإنذارات، ولكنها تقلل من شأنها وخطورتها وهذا الموقف في حد ذاته سببا من أسباب الأزمة، فيحاول المديرون الذين تعرضت منظماتهم لأزمات سابقة حماية أنفسهم ومنظماتهم بهذه الطريقة الخاطئة، فيرى هؤلاء أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها بمؤسسات التعليم العالي يعد إفشاء لأسرارها.

**أثناء الأزمة :** عند حدوث الأزمة التي ظل المديرون يتعاملون عنها وينكرون إشاراتها، تنطلق منهم مشاعر القلق، ويلجأون لاستخدام أساليب دفاعية كثيرة، ويجتهدون في تبرير أسبابها أو يقوموا بإلقاء اللوم على، وقد ينسب بعضهم الأزمة إلى أصابع خارجية، وتكون قرارات الإدارة سريعة وغير مدروسة، وتصاب بالشلل وعدم القدرة على التفكير.

والمأساة التي ينطوى عليها هذا النمط الإداري أن الأساليب الدفاعية التي تستخدمها الإدارة تؤدي إلى مزيد من الأزمات المتتالية، فكلما أمعن المديرون في استخدام هذه الأساليب لتبرير أخطائهم زاد تعقيد الأزمة وتضاعفت الخسائر الناجمة عنها.

بعد الأزمة تعلق صحاح المحاسبية من خارج بمؤسسات التعليم العالي أكثر من تلك التي تخرج من داخلها وتتوسع المسؤولية بين الأجهزة الداخلية والخارجية وتكثر الاتهامات، وتتوزع بين الأفراد والمسؤولين، والمسؤولين وبعضهم، وتتعرض بمؤسسات التعليم العالي لتهديد شديد لشرعيتها وكيانها بعد الأزمة، وتتزعزع الثقة في النظام بأكمله (الإدارة والعاملين) وهنا " تسقط الإدارة الفاشلة " .

### الموقف الثالث: الإدارة المحاولة – خبرة معقولة: (جدول رقم ٤):

#### جدول رقم (٤)

مدخلات وتفاعلات ومخرجات موقف الإدارة ذات الخبرة المعقولة في مواجهة الأزمات الإدارية

المخرجات (النمط الإداري)	وصف تفاعلات العنصر			تأثير العنصر	مدخلات (عناصر) الخبرة الإدارية	مستوى الخبرة
	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة			
الإدارة المحاولة	من ضرورة التعلم من الأزمة وتسجيل مواطن الضعف لعلاجها	مستوى الأزمة يفوق الخبرة العملية للإدارة	توجد تجارب شخصية محدودة - استعدادات محدودة للأزمات	حدي	(١) حجم الخبرة المباشرة	سنوات الخبرة من ٣ سنوات إلى أقل من ٢ سنوات.
	تسجيل مواقف ومراحل الأزمة لدراستها بعناية	هناك فرق بين الدراسة النظرية وواقع الأزمة	الحصول على دورات تدريبية	حدي	(٢) الخبرة الغير مباشرة	
	الإدارة تحتاج إلى صقل خبرتها	مستوى الخبرة أقل من مستوى الأزمة	المزج بين الخبرة العملية والنظرية المعقولة	حدي	(٣) الخبرة المختلطة	
	فشل الإدارة في توقع حجم وخطورة الأزمة.	الإدارة تواجه الأزمة في حدود إمكانياتها عدم تحمس العاملين	الإدارة تطبق التعليمات والقوانين-تفويض السلطات في أضيق الحدود	حدي	(٤) إدراك دور الإدارة	
	تتعالى صحاح التغيير المسؤولية مشتركة.	الاستعدادات والتجهيزات أقل من حجم الأزمة وقوتها	خطط وتوقعات الإدارة لا ترقى لمواجهة الأزمات	حدي	(٥) الإلمام بأساليب الإدارة	
	مفهوم جديد للتدريب - حاجة ملحة للتدريب - الأولوية للتدريب	ظهر الفرق بين مستوى التدريب وقوة الأزمة - اكتشاف نقاط الضعف	برامج التدريب غير كافية وخاصة التدريب على مواجهة الأزمات.	حدي	(٦) الحرص على التعلم والتدريب	
	اكتشاف مواطن الإهمال والضعف	التخطيط والتنظيم لمواجهة الأزمة لم يكن كافيا أو مكتملا	تم دمج الخبرة المباشرة والغير مباشرة - ولكنها متواضعة	حدي	(٧) امتلاك وتوظيف مهارات التنظيم الفكري	
	يظهر تقصير الإدارة- الاجتهاد في التبرير أمام العاملين والمجتمع	التقليل من شأن وحجم الأزمة - إصدار تصريحات مملوءة بالتبريرات.	دوافع الإدارة والعاملين سطحية - إخفاء إشارات الأزمة - معاقبة من يحملون إخبارها	حدي	(٨) الدافعية والسلوك البشري	
	المناداة بكشف الحقائق ومعرفة الأسباب والمسؤولين.	الأزمة أكبر من توقعات الإدارة والعاملين	الإدارة تعرف الإشارات وتدرک احتمال وقوع أزمة - ولم تستعد لها بالقدر الكافي.	حدي	(٩) التعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد	

المخرجات (النمط الإداري)	وصف تفاعلات العنصر			تأثير العنصر	مدخلات (عناصر) الخبرة الإدارية	مستوى الخبرة
	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة			
	حتمية تصميم نظام اتصالات - تظهر مواطن القصور ونقاط الضعف	لا توجد قنوات اتصال جيدة أثناء الأزمة - عدم فعالية الاتصالات.	الإدارة تفشل في تحقيق اتصالات فعالة- وتفشل في حل الخلافات والمنازعات داخل مؤسسات التعليم العالي.	حدي	(١٠) نمط الاتصالات الإدارية	

يوضح الجدول السابق أن " الإدارة المحاولة " تتوقع الأزمة وتستعد لها ولكن إمكانياتها محدودة :  
**(أ) قبل الأزمة:** الإدارة تدرس جميع النقاط الساخنة ونقاط الضعف وتضعها تحت الملاحظة والرقابة لديها نظام معلومات متواضع، تكتشف الإنذارات والإشارات، ولا تحجب المعلومات عن الأفراد، وتوجد صورة صحيحة في أذهان الإدارة والأفراد عن الموقف.

**(ب) أسباب الأزمة :** تنجح الإدارة في تشخيص أسباب الأزمة من خلال الإشارات السلوكية وغير السلوكية، ولكنها لم تأخذ هذه الإشارات مأخذ الجد، ولم تحللها وتحدد أسبابها.  
**أثناء الأزمة :** تنجح الإدارة في توقع الأزمة، والتخطيط لمواجهة بالوسائل المتاحة، وعند ما انفجرت الأزمة كانت تفوق حجم ومستوى هذا الاستعداد بسبب نقص الإمكانيات وضعف استراتيجيات التعامل معها.

**(ج) بعد الأزمة :** تترك الأزمة آثارها واضحة، وتبدو جهود واضحة في مواجهة الأزمة هنا تكون الإدارة قد حاولت وبذلت جهدها المحدود، ولكنها لم تفلح في مقاومة الأزمة إما لضعف الإمكانيات أو لعدم السيطرة على الأطراف المغذية للأزمة، وتخرج الإدارة المحاولة من الأزمة باقية في موقعها ولكنها مستفيدة من الدرس في جميع الجوانب " وتبقى الإدارة المحاولة باقية في موقعها مستفيدة من الدرس ".

الموقف الرابع: الإدارة الناجحة – خبرة عادية: (جدول رقم ٥):

جدول رقم (٥)

مدخلات وتفاعلات ومخرجات موقف الإدارة ذات الخبرة العملية في مواجهة الأزمات الإدارية

المخرجات (النمط الإداري)	وصف تفاعلات العنصر			تأثير العنصر	مدخلات (عناصر) الخبرة الإدارية	مستوى الخبرة
	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة			
الإدارة الناجحة - تخطط للأزمة وتتجق في التعامل معها	حجم الخسائر محدود	لا توجد مفاجآت أثناء الأزمة	الاستفادة من التجارب والممارسات السابقة	إيجابي	(١) حجم الخبرة المباشرة	خبرة عملية - سنوات الخبرة من ٦ سنوات إلى أقل من عشر سنوات.
	الاستفادة من الملاحظات واختلاف المواقف	كل شخص يؤدي الدور المنوط به أثناء الأزمة	تسجيل نقاط الضعف وعلاجها - التقدم والتحسين	إيجابي	(٢) الخبرة الغير مباشرة	
	التركيز على النقاط الاسلبية	ظهور أهمية التنسيق والمتابعة	إعداد خطط لكل فريق عمل	إيجابي	(٣) الخبرة المختلطة	
	جهود الإدارة واضحة في مواجهة الأزمة.	الأزمة متوقعة وتم الاستعداد لها والتعامل معها.	الإدارة تدرس وتحلل جميع النقاط الساخنة - دور الإدارة معروف وواضح للعاملين	إيجابي	(٤) إدراك دور الإدارة	
	الجميع يثنى على دور الإدارة والعاملين في تقليل الخسائر	تحديد مراحل الأزمة منذ الاحتكاك والتعامل معها في كل مرحلة.	الاستعداد المسبق المشاركة الديمقراطية التغذية المستمرة بالمعلومات.	إيجابي	(٥) الإلمام بأساليب الإدارة	
	ثقافة جديدة - حتمية التدريب للآزمات.	ظهور نتائج التدريب الجيد	الإدارة تعطي العاملين الفرص لمواصلة تعليمهم وفرصا عديدة للتدريب فهو استثمار.	إيجابي	(٦) الحرص على التعلم والتدريب	
	الخروج بنماذج وتوصيات ودروس مستفادة	تطابق الخطط مع إجراءات التنفيذ - السيطرة على الموقف	تكوين فرق العمل- تحديد المهام والمسئوليات- وخطط بديلة	إيجابي	(٧) امتلاك وتوظيف مهارات التنظيم الفكري	
	تجديد دوافع البقاء والاستمرار والنمو من خلال أهداف جديدة.	الجميع يواجه الأزمة ويقف خلف الإدارة التي يثق فيها.	دوافع ذاتية نابعة من قناعتهم بالحرص على بمؤسسات التعليم العالي - سلوك جماعي إيجابي.	إيجابي	(٨) الدافعية والسلوك البشري	
	الجميع يعرف الأسباب وتطور الأحداث - الوضوح سيد الموقف.	الأمر الغامضة في الأزمة ليست كثيرة وهذا ما ساعد على سرعة مواجهتها.	الإدارة تعطي فرق العمل حرية التعامل مع الظروف الغامضة.	إيجابي	(٩) التعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد	
	الخروج بنظام اتصالات قوي بعد الأزمة.	الحفاظ على نظام المعلومات واستمرار الاتصالات أثناء الأزمة.	اتصالات متعددة الاتجاهات - الاتصالات عامل قوة وسرعة ومشاركة.	إيجابي	(١٠) نمط الاتصالات الإدارية	

يوضح الجدول السابق أن " الإدارة الناجحة " تخطط للأزمة وتتجح في التعامل معها:

(أ) قبل الأزمة : الإدارة لديها فريق لمواجهة الأزمات، وقد دفعها لذلك قناعتها بأهمية مدخل مواجهة الأزمات كمنهج إدارى موقفى، حيث يقوم هذا المدخل بالتعرف على مظاهر وأسباب القلق وعدم التوازن، وهنا تقوم الإدارة بعملها على ثلاث مراحل هى:

الأولى: جمع الحقائق عن بمؤسسات التعليم العالي والعاملين بها والمتعاملين معها، وطبيعة العلاقات الداخلية بين النظم المختلفة.

والثانية: إعداد نماذج للأزمات المتوقعة بين النظم بمؤسسات التعليم العالي، وتوزيع الأدوار والتدريب عليها.

والثالثة: إعداد وتجهيز الوسائل والإمكانيات التى سيتم مواجهة الأزمات بها، وتحديد خطط الاستعداد لمقاومة الأزمات.

(ب) أسباب الأزمة: تستطيع الإدارة أن تتوقع مصادر الأزمات التى يمكن أن تحدث، ونحصر نقاط الاحتكاك والمواقف ساخنة.

(ج) أثناء الأزمة: تنجح الإدارة فى تحديد وتوصيف وتشخيص مراحل نشوء الأزمة، ومن ثم تقوم بإبطال تفاعل العوامل والأشخاص المسببين للأزمة ( المحاصرة والتحجيم )، وعدم السماح بدخول أطراف جدد بصورة عشوائية تؤدى إلى تدهور الموقف، وعدم إضاعة الوقت فى حصر الخسائر قبل التمكن من تجميد الأزمة عند مرحلة معينة، والتركيز على استمرارية عمل نظام المعلومات فى ظل الظروف الصعبة.

(د) بعد الأزمة: الإدارة الناجحة تخرج من الأزمة بأقل قدر من الخسائر لأن الأزمة متوقعة وتم الاستعداد لها وتكون أكثر قوة وتعصيذا من العاملين والمجتمع.

"وتبقى الإدارة الناجحة فى موقعها أكثر قوة".

الموقف الخامس: الإدارة الفعالة - التنبؤ بالأزمة والتخطيط لمنع حدوثها: (جدول رقم ٦):

جدول رقم (٦)

مدخلات وتفاعلات ومخرجات موقف الخبرة الطويلة في مواجهة الأزمات الإدارية

المخرجات (النمط الإداري)	وصف تفاعلات العنصر			تأثير العنصر	مدخلات (عناصر) الخبرة الإدارية	مستوى الخبرة
	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة			
الإدارة الفعالة	الأزمة تؤكد الممارسات العملية الفعالة	إتقان الأدوار الشخصية - وفرق العمل الفعالة	ممارسات وتجارب عملية على مواجهة الأزمات.	فعال	(١) حجم الخبرة المباشرة	سنوات الخبرة أكثر من عشر سنوات.
	مزيد من التجارب الفعالة	ظهور أهمية الخبرة في المواجهة الفعالة للأزمة	دورات تدريبية متنوعة ومتقدمة	فعال	(٢) الخبرة الغير مباشرة	
	بمؤسسات التعليم العالي أصبحت نموذجاً يحتذى في مواجهة الأزمات	الاستعداد للأزمة قلل من تأثيرها السلبي.	تم دمج المعلومات النظرية مع الممارسات العملية.	فعال	(٣) الخبرة المختلطة	
	على الأزمة واستيعابها يؤكد الدور الرائد للإدارة.	الإدارة تقود بمؤسسات التعليم العالي أثناء الأزمة بخسائر محدودة.	الإدارة لديها خطط ونماذج لجميع احتمالات حدوث الأزمات.	فعال	(٤) إدراك دور الإدارة	
	الأزمة تؤكد فعالية أساليب الإدارة.	جميع أعضاء بمؤسسات التعليم العالي يواجهون الأزمة	المبادئ - القيادة الرائدة - للأساليب الحديثة - والمشاركة	فعال	(٥) الإلمام بأساليب الإدارة	
	التدريب أتى ثماره خطط متواصلة للتدريب.	التعامل مع الأزمة أثبت جودة وفعالية التدريب.	التعليم والتدريب متاح للجميع حسب اختيار الشخص وحاجة العمل. التدريب باستثمار ومستمر	فعال	(٦) الحرص على التعلم والتدريب	
	دروس مستفادة من الأزمات.	الجميع يتعامل مع الأزمة كفريق يعرف كل شخص دوره تماما	توظيف المهارات الفردية والجماعية وفرق العمل.	فعال	(٧) امتلاك وتوظيف مهارات التنظيم الفكري	
	مزيد من التماسك - مزيد من السلوك الايجابي.	المشاركة والمواجهة جماعية - الجميع يبذل قصارى جهده.	الإدارة تعلم أهمية الدوافع والحوافز وتديرها بحكمة وجدارة.	فعال	(٨) الدافعية والسلوك البشري	
	الأزمة تكشف نجاح أساليب الإدارة وشفافيتها مع العاملين.	الجميع يتعامل مع الأزمة كحدث متوقع بكل ثقة وفعالية.	الإدارة لا نترك شيئا غامضا - تزويد الموظفين دائما بالمعلومات والنتائج	فعال	(٩) التعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد	
	نظام اتصالات وعلاقات أكثر قوة وفعالية.	فعالية نظام الاتصالات في نقل وتقبل المهام والأدوار - تقارير سريعة عن سير الأزمة.	نظام الاتصالات متكامل تغذية مرتدة مستمرة أكثر من قناة اتصال - تشجيع على المشاركة.	فعال	(١٠) نمط الاتصالات الإدارية	

يوضح الجدول السابق أن " الإدارة الفعالة " التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها ومنع حدوثها:

قبل الأزمة: الإدارة الفعالة هي التي تتوقع حدوث الأزمة، وتستعد لها بإمكانيات تناسب حجمها أو تأثيرها، وهي التي تقوم قبل الأزمة بما يلي:

- تحسين القدرات التكنولوجية للمنظمة.
- وضع وتطوير الاستراتيجيات من خلال نظام ديناميكي متحرك.
- دعم الجهود العلمية والتدريب بالمنظمة.
- إنشاء نظام معلومات متكامل داخليا وخارجيا.
- تبني أهداف واضحة والاتفاق عليها من قبل جميع الأطراف.
- توفر علاقات مباشرة وقوية بين الإدارة والعاملين.
- توفر نظام اتصالات رأسية وأفقية مفتوحة ومتكافئة.

أسباب الأزمة: الأسباب محصورة ومحددة، حيث يتم تقسيم هذه الأسباب إلى داخلية وخارجية كما تقوم الإدارة بحصر القدرات الحالية للمنظمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والتعامل معها.

أثناء الأزمة: الإدارة الفعالة لديها الخبرة والاستعداد الكافي، تتخذ قرارات إدارية فعالة تحقق " قمة الأداء وأمثل النتائج ".

(د) بعد الأزمة: تخرج الإدارة الفعالة من الأزمات، وهي أكثر قوة وصلابة، وتكون مثلا يحتذى به، وحالة إرشادية تدريبية لتوضيح خطوات ومراحل التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، والمواقف والقرارات التي تتخذ، وتتبنى الإدارة الفعالة منهج " الإدارة بالأزمات " وليس " مواجهة الأزمات " وإعداد نماذج عملية لها، ومعالجتها من منطلق اقتراح الحلول البديلة.

### **نتائج البحث وتوصياته والدراسات المستقبلية:**

#### **أولا: نتائج البحث:**

يمكن عرض أهم نتائج البحث فيما يلي:

[١] تعتبر الخبرة جزءا من مكونات المنظمات فكريا وسلوكياً، وقد تكون الخبرة مصدر قوة ودافعا لنجاحها وريادتها، وقد تكون قلة الخبرة عقبة في طريق نموها

وتطورها، ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للخبرة هي: المهارة والممارسة والمعرفة.

[٢] من أهم خصائص الخبرة وسماتها أنها: مركبة ومتنامية وإنسانية اجتماعية، ومتصلة ومستمرة، كما أنها تكتسب ثناء المواقف والمحاكاة، ومن ثم فهي متغيرة ومتطورة، وتراكمية ومرنة وسريعة التكيف.

[٣] استخدم الباحث للتعبير عن مستويات الخبرة عدد سنوات الممارسة كما يلي:

- ١- **عديم الخبرة:** عدد سنوات الممارسة أقل من سنة.
- ٢- **قليل الخبرة:** عدد سنوات الخبرة من سنة إلى أقل من ٣ سنوات.
- ٣- **خبرة معقولة:** عدد سنوات الخبرة من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات.
- ٤- **خبرة عملية:** عدد سنوات الخبرة من ٦ سنوات إلى أقل من عشر سنوات.
- ٥- **خبرة طويلة:** عشر سنوات فأكثر.

[٤] صمم الباحث أنموذجاً لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية، يتكون من مدخلات وعمليات أو أنشطة ومخرجات كما يلي:

**(أ) مدخلات الأنموذج: وتتكون من:**

- خمسة مستويات للخبرة تحددت بعدد سنوات الممارسة.
- عشرة أبعاد للخبرة الإدارية اتفق عليها المحكمون وهي: الخبرة المباشرة، والخبرة غير المباشرة، والخبرة المختلطة، وإدراك دور الإدارة، والإلمام بأساليب الإدارة، والحرص على التعلم والتدريب، وامتلاك وتوظيف مهارات التنظيم الفكري، والدافعية والسلوك البشري والتعامل مع الظروف التي يسودها الغموض وعدم التأكد، ونمط الاتصالات الإدارية.

**(ب) عمليات وأنشطة الأنموذج:** وتشمل تفاعلات مستوى الخبرة مع الأبعاد العشرة

المختارة للخبرة داخل بمؤسسات التعليم العالي، وتتكون هذه التفاعلات من:

- **أنشطة الإدارة قبل الأزمات:** وتشمل كل ما تقوم به إدارة بمؤسسات التعليم العالي والعاملون من استعدادات وتجهيزات من خلال الأبعاد العشرة المختارة للخبرة الإدارية، وفي ضوء مستوى الخبرة المتاحة وطبيعة النمط الإداري السائد في موقف الأزمة.

- **أنشطة توصيف وتحديد أسباب الأزمة:** والتي من خلالها تستطيع الإدارة أن تتوقع مصادر الأزمات التي يمكن أن تحدث، وحصر نقاط الاحتكاك والمواقف ساخنة بمؤسسات التعليم العالي، وتختلف القدرة على تحديد أسباب الأزمة باختلاف مستوى الخبرة والنمط الإداري السائد.

- **أنشطة الإدارة أثناء الأزمة:** وتدور حول توصيف وتشخيص مراحل نشوء الأزمة وتطورها وتتبعها، وكيفية وآلية التعامل معها من خلال الأبعاد العشرة للخبرة الإدارية وتختلف أنشطة مواجهة الأزمة باختلاف مستوى الخبرة والنمط الإداري السائد.

**(ج) مخرجات الأتمودج:** وتتكون من مواقف ومخرجات تعامل مؤسسات التعليم العالي بعد الأزمة: ومن أبرز ما تتمخض عنه الأزمة هو النمط الإداري الذي تفاعل معها وأدائها، وتختلف مخرجات الأزمة باختلاف مستوى الخبرة والنمط الإداري السائد. [5] قام الباحث بتطبيق خمسة مستويات من الأتمودج المقترح، نتج عنها خمسة أنماط إدارية لكل مستوى من مستويات الخبرة في تفاعلها مع الأبعاد العشرة قبل وبعد وأثناء الأزمة، وهذه الأنماط هي:

**النمط الأول:** " الإدارة السلبية " والذي يمثل عدم القدرة على توقع الأزمة وعدم الاستعداد لها، وهو النمط عديم الخبرة الذي يقل عدد سنوات ممارسته للإدارة أقل من سنة.

**النمط الثاني:** " الإدارة الفاشلة " والذي يمثل توقع الأزمة وعدم الاستعداد لها بما تتطلبه من تجهيزات مادية وبشرية، إما لعدم توقر الإمكانيات أو عدم تفسير الإشارات بدقة، ومن ثم تفشل الإدارة في مواجهتها، وهذا النمط الإداري يتصف بقلة الخبرة، الذي تتراوح فترة خبرته من سنة لأقل من ثلاث سنوات.

**النمط الثالث:** " الإدارة المحاولة " والذي يمثل توقع الأزمة والاستعداد لها ولكن إمكانيات بمؤسسات التعليم العالي محدودة، وهذا النمط لديه خبرة معقولة وإمكانيات محدودة لمواجهة الأزمة، وتتراوح فترة خبرته من ثلاث سنوات لأقل من ست سنوات.

**النمط الرابع:** الإدارة الناجحة " والذي يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة والنجاح في التعامل معها، وتقليل الخسائر المتوقعة، وهو النمط الذي لديه خبرة عملية، وتتراوح ما بين ست سنوات لأقل من عشر سنوات.

**النمط الخامس:** "الإدارة الفعالة" والذي يمثل التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها، ومنع حدوثها أو مواجهتها بأقل الخسائر، وهو النمط الذي لديه خبرة طويلة، وتزيد عن عشر سنوات

[٦] أن جميع المنظمات تسعى لتحقيق نمط الإدارة الفعالة من خلال اكتساب الخبرات المباشرة وغير المباشرة والتدريب لمواجهة الأزمات من خلال الإجراءات التالية:

- تبني أهداف واضحة والاتفاق عليها من قبل جميع الأطراف.
- تحسين القدرات التكنولوجية للمنظمة، ودعم الجهود العلمية والتدريب.
- وضع وتطوير الاستراتيجيات من خلال نظام ديناميكي متحرك.
- إنشاء نظام معلومات متكامل داخليا وخارجيا، ونظم اتصالات رأسية وأفقية مفتوحة ومتكافئة.

[٧] يعد الأنموذج المقترح أداة للتنبؤ بمستوى الخبرة المتاحة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء الإمكانيات المتاحة، ونوع العلاقات السائدة، ومن ثم تحديد نقاط الضعف والقصور والعمل على تلاشيها من خلال الأبعاد الإدارية المقترحة للخبرة، حيث يمكن توصيف البعد/العنصر الذي يحتاج إلى تطوير وتدريب من قبل الإدارة.

### **ثانيا: توصيات البحث:**

في ضوء تتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الإدارية باستخدام المنهج الموقفي للأزمة من خلال الأنموذج المقترح يوصي الباحث بما يلي:

[١] أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي الأنموذج المقترح من قبل الباحث وتحاول تطبيقه كمدخل لزيادة كفاءتها ورفع درجة استعدادها لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال استقراء الآثار السلبية والايجابية للخبرة على المواقف الإدارية قبل وأثناء وبعد الأزمة، والاسترشاد بالمستويات الخمسة التي اقترحها الباحث.

### **آلية تطبيق التوصية:**

- حصر وتحديد مستويات الخبرة المتاحة بمؤسسات التعليم العالي.

- توصيف أبعاد الخبرة العشرة عناصر.
- تشغيل المدخلات السابقة (مستويات الخبرة وأبعادها) من خلال الأنموذج المقترح.
- دعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، ومن ثم تدعيم موقف مؤسسات التعليم العالي في مواجهة الأزمات الإدارية.

[٢] أن تولى مؤسسات التعليم العالي أهمية أكثر لدراسة وتوصيف وتحليل الخبرة الإدارية المتاحة لديها لما لها من تأثير بالغ على المواقف الإدارية برمتها - قرارات وتصرفات - وخاصة في ظل التغيرات والتطورات الحتمية التي فرضت نفسها على المنظمات، كتطبيق الجودة الشاملة والإدارة بالأزمات والإدارة بالنتائج، والبحث عن المزايا التنافسية والريادة في تحقيق الأهداف والعمل بروح الفريق.

#### آلية تطبيق التوصية:

- أن تعد مؤسسات التعليم العالي نموذجا لتوصيف مستويات الخبرة المتاحة لمستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
- أن تقارن مستويات الخبرة المتاحة الناتجة من الخطوة السابقة بمستويات النشاط الذي تعمل فيه أو بما هو متاح لمنظمات مثيلة أو منافسة.
- أن تعالج نقاط الضعف التي ستظهر من المقارنة السابقة.
- [٣] أن تتبنى الإدارة بجميع مستوياتها في مؤسسات التعليم العالي استخدام المنهج الموقفي للتنبؤ بالأزمات والتخطيط لها، ومن ثم الاستعداد لمواجهتها، وذلك من خلال موقف متكامل يتضمن تفاعل عناصر الخبرة الإدارية قبل وأثناء وبعد الأزمة، بما يمكنها من وضع تصور " أنموذج " متكامل لحماية نفسها من الأزمات.

#### آلية تطبيق التوصية:

- توفر قيادة تستشعر الأزمات وتستطيع التعامل معها.
- تكوين فريق لمواجهة الأزمات.
- إعداد نماذج (سيناريوهات) لما يمكن أن يحدث من أزمات.
- تنفيذ التدريب على إدارة الأزمات لمستويات الإدارة المختلفة خلال فترات منتظمة.

### **ثالثاً: الدراسات المستقبلية:**

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بالدراسات التالية:

- استخدام النظم الخبيرة في التخطيط لمواجهة الأزمات وإدارتها.
- التنمية الموازية للخبيرة الإدارية مع سنوات الممارسة "دراسة تجريبية".
- دور الخبرة والتدريب الإداري في توقع الأزمات والحد منها في مؤسسات التعليم العالي.

**"A Suggested Model  
To Analyze the Affect of Experience  
To Force the Management Crisis in the Institutions of  
The Higher Education"  
In the kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

**Dr. Gharbi Ibn Margi Al-Shammari**

**"An Assistant Professor in Faculty of Education"**

**"Department of Education and Psychology"**

**"AL Jouf University"**

## Abstract

This study aimed at building a suggested model to analyze the affect of experience in forcing the management crisis of the Higher Education Institutions. This model consists of three main components which are: (1)the inputs, (2)the processes and (3)the outputs. These components are used to analyze the experience in forcing the management crisis.

In order to analyze the affect of experience, years of practicing a certain vocation are adapted to measure and express the experience. As a result, this model will be applied to the institutions of the Higher Education through ten suggested dimensions interacting with the management situation that deals with the crisis – before and through the crisis.

The outputs of this model consist of the attitudes of management-before and after the crisis. Moreover, the most prominent result of this model is the management patterns that interact the crisis and control it. These outputs of the crisis differ from each other depending on the level of experience and the widespread management pattern. The researcher suggested a certain management pattern for each level of the different levels of experience in its interaction with the certain ten dimensions -before and through the crisis. The suggested management patterns are as follows: (1)"the passive or negative" management, (2)the "unsuccessful" management, (3)the "assaying" management, (4)the "successful" management and (5) the "effective" management that tries to avoid any crisis by planning, predicting, preventing or forcing it by all means to avoid any serious loss.

The researcher recommended that the institutions of the Higher Education should adopt and apply this suggested model as a method of increasing its adequacy and readiness to force any expected or real crisis. In addition, he recommended that these institutions should be more interested in describing and analyzing any available experience management since it has an intensive affect on the management situation related with its behavior and making decisions. Finally, the researcher recommended that the management also should adopt an adequate procedure to plan, predict and be readiness to force any crisis.

## هوامش البحث

- ١- عدنان الأحمد (٢٠٠٧م) إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية-التفاته سيسو لوجيه، الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، ٤(١): جامعة الزيتونة عمان، ص١٢٥.
- ٢-عباس رشدي العمارى (٢٠٠٥م) مواجهة الأزمات والتحويلات المعاصرة (القاهرة: مؤسسة الأهرام) ص. ٢١.
- ٣- محمد رشاد الجبلاوى، مواجهة الأزمات تجارب محلية وعالمية (القاهرة: مكتبة عين شمس: ١٩٩٧م) ص ١٥.
- 4-Alba, J., and Hutchinson, J.(2005) "Dimensions of Expertise", Journal of Experience Research, March ,pp.41-54.
- ٥- محمد الخطيب (١٤٢٤هـ) التعليم العالي: قضايا ورؤى (الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع) ص ١١٢-١١٣.
- 6- Daniels S.(2001) " Managerial Experience & Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May not Succeed In Hong Kong " Journal of international business Studies Vol. 132., p. 99.
- ٧- هالة محمد العوادلي (٢٠٠٥م) "الخبرة ومراحل الأزمة دراسة نفسية" مجلة الدراسات التربوية، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد (٤٧)، مارس: ص ص ٣٠٢-٣٥٦.
- ٨- للمزيد عن مراحل الأزمة يراجع:  
- محمد رشاد الحملاوى، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨.  
- هالة محمد العوادلي، المرجع السابق، ص ٣١١.
- ٩- صالح بن حمد العساف،(١٤١٨هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر) ص ٢٠٨-٢٠٩.
- ١٠- رياض حسين النوايسة (٢٠٠٦م) نموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة: كلية التربية - جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ص ٦.

- ١١- Bedard, I & Biggs, K. (2004) "The Effect of Domain-Specific Experience on Evaluation of Management Representations in Analytical Procedures", Government Executive Magazine, 27, pp. 385-408.
- ١٢- ابن منظور (١٩٩٨م) اللسان، فصل الخاء، باب الراء مادة خبر: ص ٢٦٦.
- ١٣- جمال العسكر (٢٠٠٢م) "الإثبات بالمعاينة والخبرة" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ص ص ١٦٠-٢٠٨.
- ١٤- محمد الندوي (٢٠٠١) دور الخبرة في الإثبات (بيروت: دار النهضة العربية) ص ٧١.
- ١٥- عاصم الأعرجي، زاهر يوسف السيد (٢٠٠٤م) جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد (٢٤). ص ص ٥٣-١٠١.
- ١٦- يراجع:
- Butte, L (2001) "Level of Experience A Leadership Approach--Related Task", International Business, vol. 183, PP. 103-119.
- Bedard, I & Biggs Opcit, pp. 389-
- ١٠- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ٩٧.
- ١١- يمكن الرجوع إلى:
- Davis J.. & Solomon I, (2002) "Experience, Expertise, and Expert-Performance Research in Public Management", Journal Management, vol. 26, PP. 177-192.
- 12- Schwartz H. & Davis S., (2003) "Matching Experience & Business Strategy" Organizational Dynamics (Summer) pp 32-51.
- 17-Hayes-Roth, et al (2007) ,An Overview of Expert Systems, in Hayes-Roth, Waterman and lenat (eds) Building Expert Systems (Reading, A: Addison-Wesley) P. 174.

- Alba, J., and Hutchinson, J. Op cit, pp.46.
- Frederic. David & Libby. Report,(2000) “ Expertise and Expert's Judgments of Conjunctive Events” Journal of Accounting Research, vol.51.PP.302-321.
- 19-White,N (2008) “Expert’s Hypothesis Generation Skills: The Influence of Experience Methodology Structure”, Indian University, Submitted to the Faculty for the Degree Doctor of Philosophy,P.58.
- 20-Bonner, S,(2004) “Experience Effects in managing: the Role of Task Specific knowledge, ” Journal of management, vol.21, pp.72-92.
- 21-Cohen, J& Kida, T,(2008) “The Impact of Analytical Review Result, Internal Control Reliability, and Experience on Managers' use of Analytical Review”, Journal of Management, vol.20,PP.307-323
- 22-Butte, L(2001) Op cit, P.113.
- 23- Hirst, E & Koonce, L (1999) “Dissection Making Through Expertise An Empirical Study ,Academy Of Management Journal, vol.83 ,pp.457-486.
- 24-Choo, F,(2007) “Expert-Novice Differences in Judgment/Decision Making Research”, Journal of Small business Management, vol.79,pp.106-136.
- 25-Bonner,K.& Walker, V.(2000)”The Effects of Instruction and Experience on The Acquisition Leadership knowledge”, Journal of Experience Research, June, vol.21, PP.89-107.
- 26-Bedard,I & Biggs,K,Op cit.,p.391.
- 27-Davis J.. & Solomon I ,(2002)”Experience, Expertise, and Expert-Performance Research in Public Management”, Journal Management, vol.26,PP.177-192.
- 27- Feltovich,P.(1998),” Knowledge Based Components of Expertise in Managerial Problems ؛, University of Minnesota,PP.68-69.
- 29- Chi ,M,& E. Ree,(2003) ”Expertise in Problem Solving", In Advances in the Psychology of Human Intelligence, vol. 48. PP. 491-513.

- 30-Tubbs, R,(1999) "The Effect of Experience on Problem Solving knowledge", Journal of Accounting Research, vol.47, pp 283-301.
- 31-Anderson, J etal.,(2001) "The Effects of Output Knowledge on Analytical Expertise", Auditing: Academy of Management Journal, vol.91,PP.171-188.
- 32-Choo, F. & Trotman, K.(2003), "The Relationship Between Experience Structure and Experienced Year", Journal Management, vol.29,PP.66 - 90.
- ٣٣- جمال العسكر، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٧٣-١٧٤.
- ٣٤- احمد حمزة الحماد (٢٠٠٦م) آفاق جديدة للخبرات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد (٢٨).ص ص ١٠٣-١٣٩.
- ٣٥- احمد حمزة الحماد، المرجع السابق، ص ١٠٩.
- ٣٦- White,N (2008)Opcit,P.67-٣٦.
- ٣٧- عبد العزيز موافي (٢٠٠٥م) الخبرة والإعلام بين الواقع والطموح (القاهرة: الهيئة العامة لقصور الثقافة) ص ص ٢٩-٣٠.
- 38-Davis J. & Solomon Op cit, P.179
- 39- Feltovich, P, Op cit, P.72.
- 40- Schwartz H. & Davis S, Op cit, P. 41.
- ٤١- طارق الطحاوى " دور النظم الخبيرة في مجال مواجهة الأزمات والكوارث " المؤتمر السنوي الأول لمواجهة الأزمات والكوارث، مجلد ٢٢، القاهرة: الفترة من ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦، ص. ٤-٨
- 42- Baker A.,(1996) Crisis Management through Expert System (N.Y.: John Weily & Sons, PP.7-9.
- ٤٣- عبد السلام أبو قحف (١٩٩٩م) إدارة الأزمات (القاهرة: مطبعة الإشعاع الفنية) ص ص ١٥-١٧.
- ٤٤- محمد عبد الغنى حسن، مهارات مواجهة الأزمات (القاهرة: مؤسسة الأهرام، ١٩٩٤) ص. ٢١. ٤٥.
- ٤٥- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.

- 46- Bedawy R.,(2001) " managers & leaders" Administrative Science Quarterly, Vol. 67, no.4 Sept, PP. 210- 221.
- 47- Helen M., (2002) crisis Management Through Expert (N.Y.: John Weily & Sons)P.8.
- 48-
- Davis J. & Solomon Op cit, P.179.
  - Butte, L(2001) Op cit, P.113.-
  - Bedard,I & Biggs. K, Op cit, p. 395.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور (١٩٩٨م) اللسان، فصل الخاء، باب الراء مادة خبر.
- ابو قحف، عبد السلام (١٩٩٩م) إدارة الأزمات (القاهرة: مطبعة الإشعاع الفنية).
- الأحمد، عدنان (٢٠٠٧م) إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية- التفاته سيسو لوجيه الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، ٤(١): جامعة الزيتونة: عمان.
- الأعرجي، عاصم ، زاهر، يوسف السيد (٢٠٠٤م) جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد (٢٤).ص ص ٥٣-١٠١.
- حسن، محمد عبد الغنى (١٩٩٩م) مهارات مواجهة الأزمات ( القاهرة : مؤسسة الأهرام) .
- الحماد، احمد حمزة (٢٠٠٦م) آفاق جديدة للخبرات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد (٢٨).ص ص ١٠٣-١٣٩.
- الحملوى، محمد رشاد(١٩٩٧م) مواجهة الأزمات تجارب محلية وعالمية (القاهرة: مكتبة عين شمس) .
- الخطيب، محمد (١٤٢٤هـ) التعليم العالي: قضايا ورؤى (الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع).
- الطحاوى، طارق " دور النظم الخبيرة في مجال مواجهة الأزمات والكوارث " المؤتمر السنوي الأول لمواجهة الأزمات والكوارث ، مجلد ٢٢ ، القاهرة : الفترة من ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦ ، ص . ٤-٨
- العساف، صالح بن حمد (١٤١٨هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر).
- العسكر، جمال (٢٠٠٢م) "الإثبات بالمعينة والخبرة" مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية) ص ص ١٦٠-٢٠٨.
- العمارى، عباس رشدى (٢٠٠٥م) مواجهة الأزمات والتحويلات المعاصرة (القاهرة: مؤسسة الأهرام) .

- العوادلي، هالة محمد (٢٠٠٥م) "الخبرة ومراحل الأزمة دراسة نفسية" مجلة الدراسات التربوية، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد (٤٧)، مارس: ص ٣٠٢-٣٥٦.
- موافي، عبد العزيز (٢٠٠٥م) **الخبرة والإعلام بين الواقع والطموح** (القاهرة: الهيئة العامة لقصور الثقافة).
- النداوي، محمد (٢٠٠١) **دور الخبرة في الإثبات** (بيروت : دار النهضة العربية).
- النوايسة، رياض حسين (٢٠٠٦م) **أنموذج مقترح للإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة: كلية التربية - جامعة عمان العربية للدراسات العليا.**

#### **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Alba, J., and Hutchinson, J.(2005) "Dimensions of Expertise", *Journal of Experience Research*, March , pp. 41-54.
- Anderson, J et al.,(2001) "The Effects of Output Knowledge on Analytical Expertise", *Auditing: Academy of Management Journal*, vol.91,PP.171-188.
- Baker A.,(1996) *Crisis Management through Expert System* (N.Y.: John Weily & Sons, PP.7-9.
- Bedard, I & Biggs. K,(2004) "The Effect of Domain-Specific Experience on Evaluation of Management Representations in Analytical Procedures", *Government Executive Magazine*,27,pp.385-408.
- Bedawy R.,(2001) " managers & leaders" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 67, no.4 Sept,PP. 210- 221.

- Bonner, K. & Walker, V.(2000) "The Effects of Instruction and Experience on The Acquisition Leadership knowledge", *Journal of Experience Research*, June, vol.21, PP.89-107.
- Bonner, S,(2004) "Experience Effects in managing: the Role of Task Specific knowledge, " *Journal of management*, vol.21, pp.72-92.
- Butte, L(2001) "Level of Experience A Leadership Approach-Related Task", *International Business*, vol.183, PP.103-119.
- Chi, M,& E. Ree,(2003) "Expertise in Problem Solving", In Advances in the Psychology of *Human Intelligence*, vol. 48. PP.491-513.
- Choo, F,(2007) "Expert-Novice Differences in Judgment/Decision Making Research", *Journal of Small business Management*, vol. 79, pp. 106-136.
- Choo, F. & Trotman, K.(2003), "The Relationship Between Experience Structure and Experienced Year", *Journal Management*, vol.29, PP. 66-90.
- Cohen, J& Kida, T,(2008) "The Impact of Analytical Review Result, Internal Control Reliability, and Experience on Managers' use of Analytical Review", *Journal of Management*, vol.20,PP.307-323.
- Daniels S.(2001) " Managerial Experience & Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May not Succeed In Hong Kong " *Journal of international business Studies* Vol. 132., p. 99.
- Davis J.. & Solomon I ,(2002)"Experience, Expertise, and Expert-Performance Research in Public Management", *Journal Management*, vol. 26, PP. 177-192.
- Feltovich, P.(1998),” *Knowledge Based Components of Expertise in Managerial Problems*“, University of Minnesota, PP.68-69.

- Frederic. David & Libby. Rebert,(2000) “ Expertise and Expert's Judgments of Conjunctive Events” *Journal of Accounting Research*, vol .51. PP. 302-321.
- Hayes-Roth, et al(2007) ,An Overview of Expert Systems, in Hayes-Roth, Waterman and Lenat (eds) *Building Expert Systems* (Reading, A: Addison-Wesley)P.174.
- Helen M., (2002) *crisis Management Through Expert* ( N .Y.: John Wiley & Sons)P.8.
- Hirst, E & Koonce, L (1999) “Dissection Making Through Expertise An Empirical Study, *Academy of Management Journal*, vol. 83, pp. 457- 486.
- Schwartz H. & Davis S.,(2003) "Matching Experience & Business Strategy" *Organizational Dynamics* (Summer) pp 32-51.
- Tubbs, R,(1999) “The Effect of Experience on Problem Solving knowledge”, *Journal of Accounting Research*, vol. 47, pp 283-301.
- White, N (2008) “Expert’s Hypothesis Generation Skills: The Influence of Experience Methodology Structure”, *Indian University, Submitted to the Faculty for the Degree Doctor of Philosophy*, P.58.