



التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية

د. على محمد على المداعى *

الإطار العام للبحث

مقدمة:

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في التخطيط والإعداد لمواجهة الأزمات، وهي أحداث يصعب التنبؤ بأبعادها، ووقت حدوثها، وحجمها، وآثارها السلبية على وجه التحديد، حيث يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها.^(١)

ويقول الحملاوى (١٩٩٧) "إن لم تكن لدينا خطة لإدارة الأزمة وإنهائها على النحو الذي نريد، فإن الأزمة ستنتهي نفسها بالطريقة التي تريدها، وليس بالطريقة التي نريد نحن"، ويستطرد قائلاً أفعالنا ما هي إلا رد فعل، وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له، فمعظم الأزمات تتأزم؛ لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط.^(٢)

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة، فهو يساهم في منع حدوث الأزمات أو التخفيف من آثارها

* باحث دكتوراه - قسم التعليم العالي والمستمر - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة.

^١ - السيد السعيد (٢٠٠٦). إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٣١.

^٢ - محمد رشاد الحملاوى (١٩٩٧). التخطيط لمواجهة الأزمات، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، ص ١٣.

وتتلاقى عنصر المفاجأة المصاحب لها، وأيضاً يتبين أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.^(٣)

مشكلة البحث:

جاء البحث الحالي للتعرف على كيفية ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات الجامعية، وأثره في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها الجامعات بشكل عام ومستمر، وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي والأسئلة المنفرعة منه، وهو يتمثل في: كيف نقوم بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات الجامعية؟
- ٣- ما العوامل التي يجب الأخذ بها عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي؟
- ٤- كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي مواجهة الأزمات الجامعية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- ١- تعرف مفهومى التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.
- ٢- بيان العوامل الأساسية التي يجب الأخذ بها عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

^٣- أسامة عبد الرحمن (٢٠١٥). إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية، دار زهور المعرفة والبركة، القاهرة، ص ٢١٠. ٤٤٦

٣- تعرف كيفية إدارة الأزمات الجامعية.

٤- كيفية التخطيط الإستراتيجى لمواجهة الأزمات الجامعية.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث الحالى من خلال:

- ١- تناول البحث لموضوع حيوى ومهم يتعلق بأهم مؤسسات مجتمع الجامعات وأزماتها
- ٢- إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجى كمدخل للتنبؤ بالأزمات والوقاية منها ومواجهتها.
- ٣- يفيد البحث الحالى الباحثين بمجال إدارة الأزمات من الناحية النظرية.
- ٤- تحفز نتائج البحث الحالى القيادات الجامعية إلى أهمية اتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجى فى مواجهة الأزمات الجامعية.

منهج البحث:

استخدام البحث الحالى المنهج الوصفى التحليلى، وذلك باستعراض العديد من الأدبيات والمصادر والمراجع البحثية التى تصف متغيرات البحث، وهى التخطيط الإستراتيجى وإدارة الأزمات الجامعية، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات للوصول إلى نتائج الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

• التخطيط الإستراتيجى:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة فى أى مجال من المجالات، ويعرف التخطيط الإستراتيجى على أنه: الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض

تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة، والفرص المتاحة بالرؤية الثابتة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل التنظيمي والبيئي للمنظمة.^(٤)

ويعرف رضا المليجي (٢٠١٠)^(٥) التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى بأنه "مدخل مستقبلي، وعملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، الذي يفى بتطوير التعليم الجامعي، وتحقيق جودته"، وهو بذلك جمع بين كونه أى التخطيط نظاماً وكونه عملية.

ويخلص الباحث إلى التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي بالبحث الحالي على أنه: مجهود علمي منظم ومستمر لتحليل الواقع، والتنبؤ بالمستقبل، من خلال نظام معلومات متكامل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بهدف التنبؤ بالأزمات الجامعية والوقاية منها.

إدارة الأزمات الجامعية:

تعرف الأزمة الجامعية على أنها " موقف أو وضع مزعج يتعرض له التعليم يؤدي إلى إزعاج المجتمع إلى الحد الذي يحاول فيه أن يقوم بعمل شيء ما للتخلص من هذا الوضع، وما يترتب عليه من أزمات.^(٦)

ويعرف الباحث إدارة الأزمات الجامعية إجرائياً بأنها: مجموع الممارسات التي تتبعها الجامعة عندما تنشأ مواقف تؤدي إلى تغيير في الوضع المستقر للجامعة، وتكون في

^٤ - فرايد راغب النجار (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام ٢٠٥٠، الاسكندرية، الدار الجامعية، ص ٧٨.

^٥ - رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، ٤٢٤، ص ٤٠٦.

^٦ - Peter S. ; Higher Education Re- Form , Flmer Press, London, 2000, pp29-30.

شكل سلسلة من الأنشطة والإجراءات الهادفة التى تقوم بها الجامعة بهدف التنبؤ بالأزمات الجامعية والوقاية منها، والتخطيط وإعداد السيناريوهات المناسبة لمواجهتها واحتوائها والحد من آثارها السلبية، والاستفادة من نتائجها لمنع حدوثها فى المستقبل، والمحافظة على نظام التعليم الجامعى وحمايته مما قد يضعفه ويعيقه.

الإطار النظرى للبحث:

• أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجى:

يسعى التخطيط الإستراتيجى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد فى التفكير بالماضى أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، وبيحث فى المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولى، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الإستراتيجى بالعديد من التعريفات، ومنها أن التخطيط الإستراتيجى : عبارة عن التبصر بالشكل المثالى فى المستقبل فهو إذن:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المؤسسة.
- التبصر بملامح المؤسسة فى المستقبل.
- تصور توجهات ومسار المؤسسة فى المستقبل.
- رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة مستقبلاً.
- تحليل مجال الأعمال والأنشطة.^(٧)

والتخطيط بمفهومه العام يعنى: التقدير المسبق لعمل مستقبلى تدبر ذهنى، وموضوعى يتدبر به الفرد حاضره كى يواجه به ظروف مستقبله واتخاذ مختلف القرارات التى

^٧- نادية العارف (٢٠٠١).التخطيط الاستراتيجى والعولمة، الدار الجامعية، القاهرة، ص ٨.

تساعد على مواجهة أخطار الحاضر^(٨)، أو هو الطريقة أو العملية التي تقود إلى إنجاز الأهداف ، فهي تسير خطوة خطوة وتعتمد على المرونة بالتغيير أو التعديل باستمرار^(٩). ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"^(١٠)

ويعرفه سالم بأنه: خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة المنظمة والغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية للمنظمة.^(١١)

وفى ضوء التعريفات السابقة يخلص الباحث إلى أن التخطيط الإستراتيجي يعد الوظيفة الأولى للإدارة عموماً والركيزة الأساسية لإدارة الأزمات فى أى منظمة ومنها الجامعات،ويمكن تعرف التخطيط الإستراتيجي بمعناه الواسع بأنه: التخطيط لما يجب عمله، وكيف القيام به؟، ومتى؟ ومن سيقوم به؟، بعد التحليل التنظيمي للمنظمة الجامعية، والتحليل البيئي الخارجى، وكل ذلك فى المستقبل القريب أو البعيد؛ لتحقيق أهداف معينة من خلال استخدام أحسن البدائل والحلول الممكنة لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

• عناصر التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تحديد مجموعة من العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي كما يلي:^(١٢)

١- وضع الإطار العام للإستراتيجية.

- ^٨- محمد نصر مهنا (٢٠٠٤). إدارة الأزمات - قراءة فى المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص ٢٧٨.
- ^٩- مجدى عبد الكريم : إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية) ، المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة- جامعة عين شمس، ٣٠-٣١ أكتوبر ١٩٩٩م، ص ١٧.
- ^{١٠}- عثمان محمد غنيم(٢٠٠١).التخطيط أسس ومبادئ عامة،دار الصفاء للتوزيع والنشر، ط٢،عمان، ص ٢٣٨.
- ^{١١}- سالم مؤيد سعيد (٢٠٠٥).أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمّان، ص ٤٩.
- ^{١٢}- سهير عبدالعزيز بشير(٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات، القدس، دار الجندي للنشر والتوزيع، ص ٢٥

- ٢- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- ٣- تحديد الأهداف والغايات.
- ٤- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- ٥- اختيار البديل الإستراتيجى الذى يعظم من تحقيق الأهداف فى إطار الظروف البيئية المحيطة.
- ٦- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل، إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها فى شكل برامج زمنية.
- ٧- تقييم الأداء فى ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية فى ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- ٨- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

ويمكن اختصار عناصر عملية التخطيط الإستراتيجى فى الآتى:

أهداف تسعى عملية التخطيط لإنجازها- خطط لتحقيق هذه الأهداف- أدوات مستخدمة فى الخطة- التقييم لمعرفة مدى نجاح الخطة فى تحقيق الأهداف.

● أهمية التخطيط الإستراتيجى:

هناك أكثر من أهمية للتخطيط الإستراتيجى ومنها:^(١٣)

¹³-Jones , Rodney,(2002)." Fundamentals of strategic and tactical Business Planning"
Prepared for the MAST program, November.

- ١- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- ٢- يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
- ٣- يوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.
- ٤- النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
- ٥- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ٦- تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة.

وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة الجامعية في الآتي:

- إن عملية التخطيط توضح الصورة أمام متخذ القرار عن ما هو مطلوب من أهداف يراد تحقيقها من إدارة الأزمة، وما هو متوافر من إمكانيات متاحة الأمر الذي يجعل القرار يؤخذ بصورة صحيحة.
- تساعد عملية التخطيط في تحقيق الأهداف الموضوعية وذلك بالسير في خطوات محددة تقود في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة في إدارتها للأزمة.

● أسس وقواعد التخطيط الإستراتيجي :

هناك مجموعة من الأسس والقواعد للتخطيط السليم منها:

- **الشمول:** حيث يجب أن يشمل التخطيط على مستويات العمل بقطاعاته المختلفة، والوقوف على مقوماته، وإمكانياته البشرية والمادية، وما يشوبه من مشكلات ثم مدى ارتباط كل قطاع بالآخر وتأثره به وتأثيره عليه وعدم التركيز على جانب واحد دون الآخر.
- **الواقعية:** يجب أن يكون التخطيط واقعياً ملائماً لظروف المنظمة الجامعية فلا يكون متفائلاً أكثر من اللازم ولا متشائماً أكثر من المعقول وإنما يغلب عليه مراعاة الواقع.

- **المرونة:** أى استجابة الخطة للظروف الطارئة والمحتملة عند التنفيذ بحيث يمكن إعادة التشكيل التنظيمى للمؤسسات الجامعية وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة.^(١٤)
- **التكامل:** أى وجود تكامل بين جوانب التخطيط ونواحيه فى المجالات المختلفة بحيث تؤدى إلى تحقيق الغايات والأهداف.^(١٥)
- **الوضوح:** التخطيط الجيد أن يتصف بالوضوح وعدم التعقيد، بحيث يعرف كل مسئول وفرد فى المنظمة المطلوب منه إنجازه والبعد عن سوء الفهم.
- **الإنسانية:** يجب أن يراعى المخطط أنه يتعامل مع بشر وليس آلات صماء فالخطة ليست عملاً آلياً يتم إنجازه حرفياً بل يراعى ظروف العاملين.^(١٦)
- **المتابعة والتقييم:** وذلك لمعرفة نواحي القوة والضعف والتقدم والقصور وأسباب ذلك، الأمر الذى يدفع بالتخطيط إلى الاتجاه السليم لتعديل القصور وتثبيت نواحي التقدم.^(١٧)
- **التدريب:** فالاهتمام بالتدريب كجزء أساسى لمعالجة الأزمة من خلال مجموعة مهنية متخصصة.^(١٨)

^{١٤} - انظر:

- سالم مؤيد سعيد (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ٤٩.
- عرفات عبد العزيز سليمان، بيومى محمد (١٩٩٨). الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ١٤٤-١٤٦.

^{١٥} - Ledge , R. ; op .cit.,P. 15.

^{١٦} - مجدى عبد الكريم : إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية) ، مرجع سابق، ص ٢٨.
^{١٧} - سيد الهوارى (١٩٩٨). إدارة الأزمات أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة، المركز الدولى للاستشارات، القاهرة، ص ٥٠.

^{١٨} - حمدة عبد الحميد ثابت (٢٠٠٣). إدارة الكوارث- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ومجابهتها، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ص ٣٧٥.

- **السرية:** فجوانب الخطة تحتوى على أمور تكون فى غاية السرية لايجب أن يطلع عليها أى فرد فى المنظمة.^(١٩)
- **نظام فعال للمعلومات:** فالتخطيط يحتاج لنوعيات متنوعة تفصيلية ودقيقة من المعلومات والبيانات حول جوانب الأزمة المختلفة.
- **وجود نظام فعال للاتصال:** مرتبط بالأزمة وذلك من خلال تشكيل طاقم اتصالات الأزمة.^(٢٠)

● مراحل التخطيط الإستراتيجي:

- هناك عدة مراحل يمر بها التخطيط السليم وهى:^(٢١)
- **المرحلة الأولى:** وهى مرحلة الإحساس بالواقع ومحاولة معرفة مشكلاته.
- **المرحلة الثانية:** وهى تتمثل فى جمع البيانات والمعلومات التى توضح وتبرز موضوع التخطيط بحيث تكتمل الصورة أمام المهتمين.
- **المرحلة الثالثة:** تتمثل فى تحديد وتوضيح الهدف أو الأهداف التى من أجلها يوضع التخطيط، بحيث تعرف المنظمة ماذا تريد؟ وماذا تهدف؟ وذلك فى ضوء الإمكانيات المتاحة.
- **المرحلة الرابعة:** تتمثل فى تنظيم الأولويات البداية بالأهم ثم الأقل أهمية وهكذا، ثم وضع معايير المتابعة والتوجيه والتقييم.

^{١٩} - محمد نصر مهنا (٢٠٠٤). إدارة الأزمات - قراءة فى المنهج، مرجع سابق، ص ٢٨.

^{٢٠} - عرفات عبد العزيز سليمان، بيومى محمد (١٩٩٨). الإدارة التربوية الحديثة، مرجع سابق، ص ٥٢.

^{٢١} - أنظر كلا من:

- محمد رشاد الحماوى (١٩٩٥). التخطيط لمواجهة الأزمات - عشر كوارث هزت مصر، مرجع سابق، ص ٣٨-٤٥.

- عرفات عبد العزيز سليمان، بيومى محمد: مرجع سابق، ص ١٤٦.

- سيد الهوارى: مرجع سابق، ص ٦٥-٦٦.

- المرحلة الخامسة: تتمثل فى معرفة الحالات المماثلة فى هذا المجال للاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.
- المرحلة السادسة: تتمثل فى عملية التنفيذ أو التجريب المحدود أو المتدرج والوقوف على نتائجها لمعرفة الإيجابيات التى يمكن تثبيتها والسلبيات التى يمكن تلاشيها أو عقبات يمكن التغلب عليها ثم التنفيذ فى نطاق واسع.

● متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجى:

- هناك مجموعة من المتطلبات الهامة والضرورية لنجاح التخطيط الإستراتيجى وهى:
١. وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجى.
 ٢. هيكل تنظيمى واضح ومناسب للمنظمة.
 ٣. توافر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
 ٤. توافر صورة واضحة عن بيئة المنظمة وإدراك القصور جيداً.
 ٥. التزام الموظفين والإدارة الوسطى بالتخطيط.
 ٦. توفير القناعة الكاملة للمشاركين بالخطوة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.^(٢٢)

● مفهوم إدارة الأزمات الجامعية.

تُعرف الأزمة الجامعية على أنها " نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمى، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمى، ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه"^(٢٣)، ويعرفها أحمد إسماعيل حجي

^{٢٢} - سهير عبدالعزيز بشير (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٣٤.

^{٢٣} - أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢).: الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص ٦٣.

على أنها "نقطة تحول بسلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب بدرجة عالية من التوتر ونقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة فى حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها".^(٢٤)

وتعرف إدارة الأزمات الجامعية على أنها: العملية الإدارية المستمرة التى تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة الجامعية وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التى تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى فى المستقبل.^(٢٥)

ويخلص الباحث إلى أن الأزمة التعليمية بالجامعات قد تكون موقفاً طارئاً ومفاجئاً ينتج عنه عائق أمام المؤسسة الجامعية فى تأدية رسالتها والوصول إلى أهدافها بالطريقة الاعتيادية، وقد ينتج عنه ضرر جسيم يصيب أفراد المجتمع الجامعى طلاباً وعاملين بالحرمة الجامعى، وقد تكون نتيجة متوقعة بسبب إهمال إشارات الإنذار و سوء تقدير الموقف والتراخى من قبل قيادة الإدارة المختصة، أو لعدم وجود إدارة معنية بإدارة الأزمات ومواجهتها، وأيضاً لعدم حل المشكلات فى مهدها، فتتراكم وتتداخل مع عوامل أخرى تؤدى إلى نشوء أزمة تعيق المؤسسة الجامعية عن الوصول إلى أهدافها بيسر وتؤثر سلباً على العملية التعليمية وأفراد المجتمع الجامعى طلاباً وعاملين بالحرمة الجامعى.

• أسباب الأزمات الجامعية.

تتعدد الأسباب التى تؤدى إلى نشوء الأزمة فى المؤسسة الجامعية ولعل السبب فى معظمها هو تعدد أطراف الأزمة، والتوضيح فهناك عدة تقسيمات لأسباب الأزمة الجامعية ومنها:

^{٢٤} - أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٣٩٩.

^{٢٥} - يوسف مصطفى (٢٠٠٥). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربى، ص ٤٨٢.

١- **تقسيم كارى، رونالد Cary & Ronald لأسباب الأزمات كالتالى** (٢٦)

عملية التغيير فى المنظمة الجامعية حيث أن طبيعة العمل فيها دائما فى حالة تغيير، ولكن هذا التغيير قد يتسبب فى حدوث أزمات تنظيمية، حيث أن التغيير يحتاج من العاملين إلى وقت من التكيف الأمر الذى قد يتسبب فى حدوث أزمات.

- إهمال الإشارات التى تنذر بوقوع أزمة وسوء تقدير الموقف سواء عن قصد أو بغير قصد، وعدم التحديد السليم لنقاط القوة والضعف.
- ضعف القيادة وعدم قيامها بالأدوار والمهام التى توكل إليها على الوجه المطلوب وسوء استخدامهم للطاقات البشرية التى تعمل معهم.

٢- **تقسيم خالد قدرى والحملوى لأسباب الأزمة: (٢٧)**

- عوامل فشل فى البيئة الداخلية: مثل الفشل التكنولوجى فالتكنولوجيا تقوم بدورها اعتمادا على نظم المعلومات الحديثة التى تدعم تقديم الخدمة، والفشل الإنسانى فالأفراد هم من يشغلون التكنولوجيا ويتحكمون فيها، وكذلك الفشل التنظيمى والإدارى للجامعة فالتنظيم فى المنظمة الجامعية أو المناخ الثقافى السائد فى الجامعة الذى لا يشجع على اتخاذ إجراءات وقائية من الأزمات؛ يؤدى بدوره إلى جعل المنظمة عرضة للأزمات.

- عوامل فشل البيئة الخارجية، وتتمثل فى سوء الاتصال بين المنظمات فى المجتمع وضعف كفايته، وضعف كفاية وملاءمة البيئة لمتطلبات المنظمة الجامعية، مثل

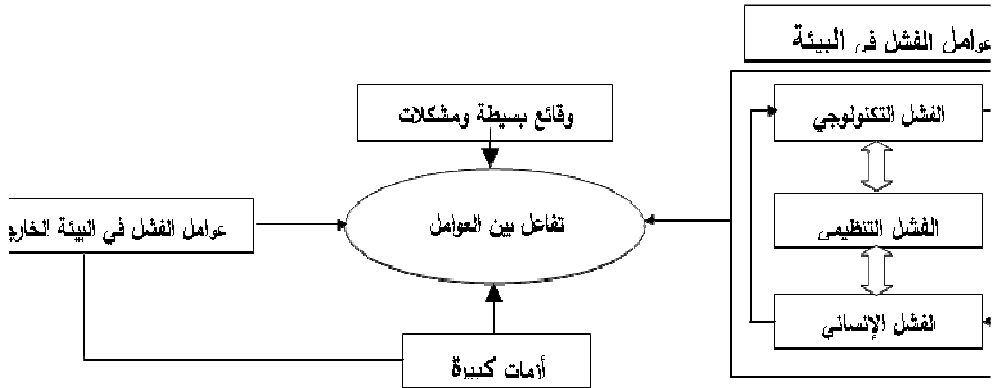
²⁶-Ronaald ,J.& Cary, L. ; The Organization InCrisis, Black Well, Massachusetts, 2000,P.7.

^{٢٧} - أنظر:

- محمد رشاد الحملوى(١٩٩٥).التخطيط لمواجهة الأزمات- عشر كوارث هزت مصر، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٢٨.

- خالد قدرى. الأزمات التنظيمية (المفاهيم- الأساليب)، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨م، ص ٥٢١.

توفر الكهرباء، أو المياه أو غيرها، وضعف كفاية القوانين والتشريعات اللازمة لفحص ومراقبة الأخطار في المجتمع، ونقص الوعي بين أفراد المجتمع للخطر الممكن التعرض له. ويوضح الشكل التالي هذا التقسيم:



الشكل (١) يوضح تقسيم خالد قدرى والحملوى لأسباب الأزمات

المصدر/ خالد قدرى: مرجع سابق، ص ٥٢١.

٣- وهناك مجموعة من الأسباب الأخرى للآزمات الجامعية منها:

- المعلومات الخاطئة عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء فإن ذلك يعنى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور، والخطأ فى المعلومات قد يكون غير متعمد أو قد يأتى من النظم التقليدية، ويؤدى إلى قرارات غير موفقة.^(٢٨)

^{٢٨}- سعيد يسن عامر، على محمد عبدالوهاب(١٩٩٤). الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، مركز وايدسرفيش للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة، ص ٣٥٤.

- التفسير الخاطئ للأمور، ويأتى هذا الخلل من الاعتماد على الجوانب الوجدانية أو العاطفية فى تفسير وتقييم الأمور أكثر من الاعتماد على الجوانب العقلية من خلال الاستعانة بمصادر غير دقيقة للمعلومات، فيؤدى إلى عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة، وعدم الموضوعية فى تحليل البيئة الخارجية وما تتطوى عليه من فرص وتهديدات، حيث أن الأزمة تحمل معها فرصاً جديدة للمنظمة تستفيد منها فى إعادة بناء نظامها وتطوير أدائها، وكذلك تحمل معها تهديدات قد تندر بهدم بنائها وسقوط أركانها وبين هذا وذاك يجب الوقوف والاستفادة. (٢٩)
- الضغوط فهى عملية متأصلة فى عالم الإدارة فهناك ضغوط خارجية تتمثل فى التمويل، والمنافسة والعوامل التنافسية مثل استعراض القوة، وتعارض المصالح، أما الضغوط الداخلية والتي منها مطالب الموظفين وتداخل المعلومات ونقص التكنولوجيا ومشكلات الوقت، والهياكل التنظيمية، وقد يأتى الضغط من متخذى القرار على العاملين للموافقة على آرائهم. (٣٠)
- ضعف المهارات القيادية فالقائد الذى لا يملك الحد الأدنى من مهارات القيادة أو الذى يقود اعتماداً على الوجدان والعاطفة فقط، أو الذى يقود اعتماداً على الحزم والصرامة فقط، فهو يقود المنظمة إلى أزمة دون شك فالرعونة فى الاستجابة للأزمة أو التصرف معها بشكل فيه نوع من التهاون يقود المنظمة بلا شك إلى أزمات أخرى أكثر خطورة. (٣١)

²⁹ - Barry .E ; Financial Caisis, Oxford University Press, U K, 2002,P. 55.

^{٣٠} - مصطفى التهامى مصطفى(٢٠٠٦). إدارة الأزمات والكوارث- كيف ؟، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، القاهرة، ع ١١١، إبريل، ص ٥٧-٥٨.

³¹Pickle, B., ; Small Business Management , Wiley, United Of Americ, 1996, P. 16.-

- غياب او تعارض الأهداف فعندما لا يضع القائد أهدافاً محددة المنظمة، هو بذلك يضيع الطاقات المبذولة فى عمله، فالأهداف هى التى تحفزنا وتحركنا لبذل الطاقات والأهداف المتعارضة تحدث تشتيئاً وتصبح المنظمة محطاً للأزمات.^(٣٢)
- الشائعات فهى مقولات تترد بين الناس قد تكون كاذبة وقد تكون جزءاً من الحقيقة، ولكن يكون أساسها المبالغة والإدارة تتحمل مسئولية انتشار الشائعات، حيث تؤدى إلى الانهزامية وعدم الثقة، وهذا يؤدى بدوره إلى أزمات عديدة قد تمس بعض الأفراد الملتزمين فى المنظمة وتؤدى إلى التشكيك أو الهدم فى أداؤهم.^(٣٣)
- سوء الإدارة فالإدارة تحتاج إلى الخبرة والتدريب والإدارة التى لا تراعى المتطلبات الرئيسية لعناصر النجاح يؤدى ذلك إلى الفشل فى استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وتؤدى إلى إصدار قرارات عشوائية فيتحول الكيان الإدارى إلى مصدر يشجع على الانحراف والفساد، وينتج عن هذا مشكلات عديدة تتراكم وتتحول إلى أزمات، فغياب الضمير مؤثر جداً فقد يتبع فرد النظام لأنه يخشى العقاب ولكن فى غياب القانون لا يقوم بواجباته.^(٣٤)
- ويذكر (أحمد إبراهيم أحمد): بأن أسباب الأزمة التعليمية العالمية هى عدم توافق نظم التعليم مع بيئتها، وعدم التوافق هذا من أسبابه: الفيضان الطلابى، النقص الحاد فى الموارد المالية، وعدم ملاءمة المخرج التعليمى لاحتياجات المجتمع، وجمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد لكى ثلاثم بين ظروفها

^{٣٢} - مدحت أبو النصر: مفهوم الأزمة- منظور إدارى واجتماعى، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، يوليو

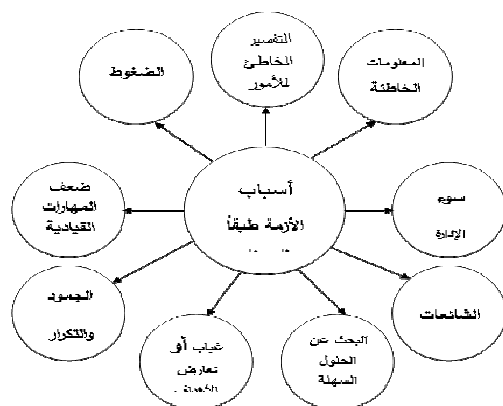
٢٠٠١م، ص ٣٦٧

^{٣٣} - Westney, R. ; The Strategic PROjectPlaning , Marcei Dekker, New YOURK , 2000, P. 85.

^{٣٤} - فهد سعود (٢٠٠٠). دورة تدريبية، مجلة الأمن والحياة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ٢٠٠٩، السنة ١٩، ص ٢٧.

الداخلية والمتغيرات الجديدة، وجمود المجتمع عن استيعاب القوى العاملة المتعلمة. (٣٥)

- ويرجع أحمد حجي الأزمة التعليمية إلى: القصور الذاتى وعدم الكفاية ويظهر ذلك فى عدم صلاحية المنظومات الفرعية للتعليم من إدارة ومناهج ومبان وتجهيزات ومعلم غير معد الإعداد الذى يجعله قادرا على مواجهة جميع معوقات عمله، والنقص فى الموارد، حيث نجد نقصا فى المبانى والتجهيزات مما حال دون استجابة المنظومة التعليمية للمتغيرات المحيطة بها، أما فيما يخص الإدارة التعليمية فيوضح عيوبها فى الآتى: عيوب فى المديرين أنفسهم وتحتاج لتصميم نظم جديدة ومتطورة فى الاختيار والإعداد والتدريب والمساءلة وفقاً لمعايير موضوعية فى التقويم، وعيوب فى التنظيم الإدارى، وعيوب فى الأساليب وتخلف فى الأدوات الإدارية المستخدمة ، وعدم وجود محاسبة للمسئولين باستمرار. (٣٦)



شكل (٢) يوضح الأسباب الإضافية للأزمات الجامعية.

المصدر/ عبدالغنى هلال: مرجع سابق، ص ٤٦.

^{٣٥} - أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). إدارة الأزمة التعليمية (منظور عالمي)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ٦٤.

^{٣٦} - أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٤٠٢ - ٤٠٣.

ويخلص الباحث أن الأزمة التعليمية الجامعية تعود بعض من أسبابها إلى الإدارة الجامعية ، فالبعض منها يكون بسبب سوء التقدير للإدارة الجامعية للموقف أو الإهمال والتهاون عن حل أصغر الشرر تارة أخرى، وترك الأمور إلى أن يزيد أثرها ويتفاقم مداها فلاستجابة المبكرة للأزمة والانتباه إلى إشارات الإنذار المبكرة تجعلنا نحمل نظامنا التعليمي من كثير من الأزمات التي يتعرض لها، وعليه أصبح من الضروري استخدام الأساليب الإدارية الفعالة والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية من خلال الوقاية منها والتنبؤ بحدوثها ومواجهتها في مهدها، وذلك لتمكن الجامعة من السيطرة على زمام الأمور وتحقيق أهدافها ببسر وسهولة.

• أنواع الأزمات الجامعية:

لم تتفق أدبيات علوم الإدارة على تصنيف واحد للأزمات، وإنما تعددت التصنيفات، ويرجع ذلك إلى الزاوية أو المتغير الذي تم الاعتماد عليه في التصنيف فكل تصنيف قدم رؤية خاصة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها، وتعدد التصنيفات يدل على ثراء الموضوع وتنشعبه، والمنظمة الجامعية لا تخلو من الأزمات، ولكن ليس معنى ذلك أن تحدث بها جميع أنواع الأزمات، وقد تأتي بدون مقدمات فالأزمات من أهم التحديات التي تواجه الجامعات ولذلك تعددت التصنيفات.(٣٧)

والمنظمة الجامعية ليست منفصلة عن المجتمع بل هي مرتبطة به بشكل مباشر وغير مباشر، وعليه فهي تتأثر بكل ما يجري في المجتمع من مشكلات وأزمات، هذا بالإضافة إلى ما يحدث بداخلها، فأصبحت كثيرة ومتشعبة الأزمات بشكل أدى إلى ظهور العديد من التصنيفات التي تحاول فك هذا التشابك وتوضح الخطوط الفاصلة، وهناك عدة تصنيفات للأزمات الجامعية نعرض منها على سبيل المثال لا الحصر تصنيفات أبو

³⁷-Harvard Business Review On Crisis Manegment; Harvard College,United State Of America, 2000,P.1.

النصر، وتصنيفات جان، ماجنسون، وقد صنف مدحت أبو النصر عدة تصنيفات للأزمات الجامعية وهى: (٣٨)

١- التصنيف الأول: تصنيف حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة إلى:

- أزمات داخلية: وهى المتعلقة بالجمهور الداخلى للمنظمة الجامعية مثل المخاطر المهنية للعاملين بالجامعة.
- أزمات خارجية: وهى المتعلقة بالجمهور الخارجى للمنظمة الجامعية مثل هجوم منظمات أخرى على المنظمة بهدف تدميرها.

٢- تصنيف حسب درجة توقعها:

- أزمات ذات طابع فجائى كما فى حالة نشوب حريق فجائى أو انهيار مبنى.
- أزمات متوقعة أى تراكمت نتيجة عدة عوامل تم تجاهلها فأصبح متوقعا حدوثها فلم تظهر بصورة مفاجئة.

٣- تصنيف حسب محتوى الأزمة:

- أزمات يغلب عليها الطابع المعنوى مثل حالات اغتيال أو وفاة مسئول هام بالمنظمة الجامعية بشكل مفاجئ أو الشائعات المغرضة.
- أزمات يغلب عليها الطابع المادى مثل حوادث انهيار أو الحريق أو الخسارة المالية الكبيرة للمنظمة الجامعية.

٤- تصنيف الأزمات حسب نوعها:

- الأزمات الإدارية: كسوء الإدارة وتعارض الأهداف وعدم وضع سياسة محددة للعمل وخطط واضحة.

^{٣٨} - مدحت أبو النصر (٢٠٠١). مفهوم الأزمة- منظور إدارى واجتماعى، المجلة العربية للدراسات والتدريب، يوليو، ص ٣٧١.

- الأزمات الاجتماعية : تحدث الأزمات الاجتماعية غالباً نتيجة اختلال نظام القيم والتقاليد، مما يؤدي إلى الصراعات الاجتماعية، ويصبح هناك اغتراب بين طبقات المجتمع يقتضى التدخل السريع لمواجهة هذه الأزمات لإعادة التوازن الاجتماعى وحل الصراعات الاجتماعية.
- الأزمات النفسية: أسباب هذه الأزمات هو الشعور بالإحباط والاكتئاب وعدم الثقة فى النفس، فالإنسان خلال مراحل حياته إما أن ينتقل بسلام فيها أو أن يواجه الكثير من المشكلات خلال عملية الانتقال هذه، وبالتالي نجده يعيش بأزمة.
- الأزمات الاقتصادية: تعبر عن الانقطاع المفاجئ فى النواحي الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد للمنظمة الجامعية والأهداف المراد تحقيقها.
- الأزمات الأمنية: مثل الاعتداء على مدير المنظمة الجامعية أو تفجير إحدى منشآت الجامعة أو اضطرابات عامة.
- أزمات ترجع إلى الإدارة الجامعية: وهى من صنع الإنسان مثل سوء الإدارة وعشوائيتها وعدم الاهتمام بوضع الأهداف.
- أزمات ترجع إلى الطبيعة: لا دخل للإنسان فيها وإنما من الطبيعة مثل الزلازل والسيول والفيضانات.

وقد صنف جان ، ماجنسون Jane & Magginson أنواع الأزمات الجامعية

إلى: (٣٩)

- ١- أزمات نقية أو حقيقية: وهى التى تؤدي إلى خسارة محققة يصعب التنبؤ بها والاستعداد لها مثل اشتعال الحرائق فجأة أو انهيار مبنى أو الموت المفاجئ لمدير الجامعة.

³⁹-Magginson ,L.& Jane, M. ; SMALL BUSINESS management An Entrepreneur's Guide book, The McGraw Hill, New York, 2000, pp.392-393.

٢- **أزمات خاصة:** تؤدي إلى خسائر فادحة ويكون للإدارة دخل في ذلك فهي تنتج عن الإهمال أو سوء الإدارة.

ويخلص الباحث إلى أنه يمكن تصنيف الأزمات الجامعية إلى صنفين استناداً على أسباب حدوث الأزمات، الصنف الأول: أزمات فجائية وهي التي تحدث بدون ترتيب، ودون توقع، وتنتج بعضها بدون تداخل العنصر البشري، ومنها الأزمات الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والحرائق بالمعامل والمكتبات والانفجارات وحالات الانتحار والاغتيالات والموت المفاجئ والعنف والإرهاب وغيرها من الأزمات التي قد تتعرض لها الجامعة بصورة مفاجئة.

وأما الصنف الثاني: أزمات تراكمية وهي أزمات غالباً ما تكون بسبب العنصر البشري بشكل مباشر أو غير مباشر وهي تحدث نتيجة تراكم مجموعة من المشكلات التي لم تعالج بأسلوب سليم فزاد تأثيرها وتفاقم مداها إلى حد أن أصبحت أزمات خطيرة تهدد الجامعة أن تقوم بمهامها وتحقق أهدافها أو قد تنتج بسبب سوء تقدير الموقف من قبل الإدارة الجامعية، أو عدم اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للمشكلة والتعامل معها، أو بسبب الإهمال وسوء الإدارة وغيرها من الأسباب التي يكون مردها للعنصر البشري (الإدارة الجامعية)، ومن أمثلة هذه الأزمات: المظاهرات والاعتصامات سواء للطلاب أو العاملين بالجامعة، زيادة أعداد الطلاب وما ينتج عنه من عدم الانضباط الطلابي وانحرافات أخلاقية والإدمان وقلة أعداد أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلاب، وظهور حالات التسمم الغذائي بالمدن الجامعية، قصور أداء الإدارة الجامعية، تعارض القرارات مع الأهداف، عدم مواكبة المناهج الدراسية للتطورات العالمية، تسرب الامتحانات، ضعف المرتبات الجامعية، قلة الأبنية والقاعات التعليمية وعدم ملاءمتها لوسائل التدريس الحديثة وأعداد الطلاب .. وغيرها من الأزمات الجامعية الناتجة عن مشكلات متراكمة.

● مراحل الأزمات الجامعية:

تمر الأزمة بدورة حياة؛ فهي متحركة وليست جامدة وتنمو في المجتمع، لذا وجب على متخذ القرار الإحاطة بها والتنبه إليها سريعا؛ ليكون أقدر على علاجها والتعامل معها. ويرى مدحت أبو النصر دورة حياة الأزمة وتحليل الأزمات المختلفة توحى بنوع من التطابق مع النموذج البيولوجي لنمو الكائن الحي وبذلك تحدد حياة الأزمة كالتالي: (٤٠)

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| أ- مرحلة ما قبل الميلاد تقابلها | (مرحلة ما قبل الأزمة) |
| ب- مرحلة الميلاد تقابلها | (ظهور أو حدوث الأزمة) |
| ج- مرحلة النمو تقابلها | (زيادة حدة الأزمة) |
| د- مرحلة النضج تقابلها | (تفاقم الأزمة) |
| هـ- مرحلة الإنكار تقابلها | (كسر حدة الأزمة) |
| و- مرحلة الانحسار والوهن تقابلها | (تقلص وضعف الأزمة) |
| ز- مرحلة الموت أو الوفاة تقابلها | (أفول الأزمة - ما بعد الأزمة) |

ويرى آخرون بأن الأزمة تمر بالمراحل التالية: (٤١)

- أ- **مرحلة الكمون والسكون:** حيث تبدأ العوامل التي تسبب الأزمة في التراكم دون أن يشعر أفراد المنظمة
- ب- **مرحلة الظهور:** حيث تكتمل الأزمة في هذه المرحلة وتبدأ في الظهور في بؤرة الأحداث.
- ج- **مرحلة التصاعد:** وفيها تزيد تفاقم الأزمة وتأثيراتها المختلفة على جميع النواحي في المنظمة وتزيد من حدتها نقص المعلومات وعدم دقتها للتعامل معها.

٤٠- مدحت أبو النصر (٢٠٠١). مفهوم الأزمة- منظور إداري واجتماعي، مرجع سابق، ص ٣٧٥-٣٧٦.

٤١- Jone , c, & Pickle; Global management , Oxford, New Yurok, 2002, p.51.

د- مرحلة التعامل مع الأزمة والقضاء عليها: حيث يتوغل صانع القرار في عمق الأزمة ويعمل على القضاء عليها.

وفي العموم تمر الأزمة بخمس مراحل أساسية هي:

(مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر - مرحلة الوقاية والاستعداد - مرحلة المواجهة واحتواء الضرر - مرحلة استعادة النشاط - مرحلة التعلم).^(٤٢)

• دور عملية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات الجامعية:

يعد التخطيط صلب العملية الإدارية بشكل عام، وهو بمثابة الإطار العام التي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات الجامعية، ويعد التخطيط العملية المنظمة الذي تخضع الأزمة لفكر متخذ القرار، وهو ما يعنى التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به؟ ومتى؟ ومن الذي سيقوم به؟. وبذلك يعد من أهم العوامل المؤثرة على الأزمة، حيث أنه يكون عادةً مرتبط بحقائق الأزمة وبتطورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم سيناريوهات لمتابعة الأنشطة لمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.^(٤٣)

وتشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأى إدارة فعالة للأزمات المثارة، وبصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أى نوع من الأزمات المحتملة، ويمكن النظر لمفهوم عملية التخطيط فى الإطار التالى: أن التخطيط هو عملية منظمة ومستمرة وتخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة... باعتبار أن الدولة التى لاتعد نفسها لإدارة الأزمات إنما تدعو كافة التهديدات

^{٤٢} - عبد الغنى أحمد الحاورى (٢٠١٩). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية فى ضوء الخبرات العربية والعالمية، المجلة الأردنية فى العلوم التربوية، مجلد ١٥، العدد ٣، ص ٣٠٩-٣٢٣.

^{٤٣} - مصطفى فهمى محمد: "دور القيادة فى إدارة الأزمة"، المؤتمر السنوى لإدارة الأزمات، كلية التجارة- جامعة عين شمس، ٣٠-٣١ أكتوبر ١٩٩٩م، ص ١٢٥.

للنيل من أمنها القومي. وتستهدف عملية التخطيط المساهمة الفعالة في منع الأزمة المحتملة والتحضير للرد عليها في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد حدوثها.^(٤٤)

يرى زيدان (٢٠٠٣). أن جوهر عملية التخطيط للأزمات هو التنبؤ بالأزمات المحتملة، وموقف أطراف الأزمة المباشرين وغير المباشرين، والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها، مع مراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع الأطراف، وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب آثارها.^(٤٥)

أما مكاي (٢٠٠٥) فيرى أن التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية هو: عملية منظمة ومستمرة وتخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة.^(٤٦)

ويعرف عليوة التخطيط لإدارة الأزمات بأنه "عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذها توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة".^(٤٧)

ويعرف البعض التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة الجامعية بأنه: وضع مجموعة من التدابير والأنشطة والعمليات المستقبلية بطريقة عملية لاستثمار الموارد المتاحة لأقصى حد ممكن بغرض منع الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها والتحكم فيها بعد حدوثها لمواجهة أخطارها والاستفادة من فرصها.^(٤٨)

ويخلص الباحث من التعريفات السابقة إلى أن التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعي يُعد "عملية مبكرة تبدأ منذ التنبؤ بالأزمة، ومنظمة بحيث تشمل مجموعة

^{٤٤} - محمد نصر مهنا (٢٠٠٨). إدارة الأزمات والكوارث، المكتب الجامعي الحديث، جامعة اسيوط، ص ٢٤٣.

^{٤٥} - ممدوح زيدان (٢٠٠٣). تقييم الإدارة ومواجهة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص ٧٦.

^{٤٦} - حسن مكاي (٢٠٠٥). الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص ٧٣.

^{٤٧} - السيد عليوة (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٤٥.

^{٤٨} - Ledge , R ., Middle Management , Eric Ruding , London, 2000, p. 19.

من الإجراءات للوقاية من الأزمة أولاً، ومن ثم سيناريوهات جاهزة للتعامل والمواجهة فى حال حدوثها، وإجراءات استعادة الوضع والحد من الخسائر لما بعد وقوع الأزمة الجامعية بأسرع ما يمكن، وبحيث لا تتأثر العملية التعليمية وغيرها من الوظائف الجامعية الأخرى".

• أسس وعناصر عملية التخطيط الإستراتيجى للأزمات الجامعية:

هناك عدد من الأسس الهامة التى تقوم عليها عملية التخطيط لإدارة الأزمات الجامعية وهى:

- تحديد وتقييم المخاطر المحتملة:

وذلك من خلال قيام فريق التخطيط بالتحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة التى يمكن أن ترتبط بنشوب أزمات وتتم هذه العملية من خلال معلومات وتقديرات صحيحة.

- المعلومات اللازمة للخطة:

وهى أهم عنصر لإعداد الخطة مع مراعات أن تشمل هذه المعلومات على نوعيات متنوعة تفصيلية ودقيقة.

- ضمان وجود نظام اتصال إعلامى فعال مرتبط بالأزمة:

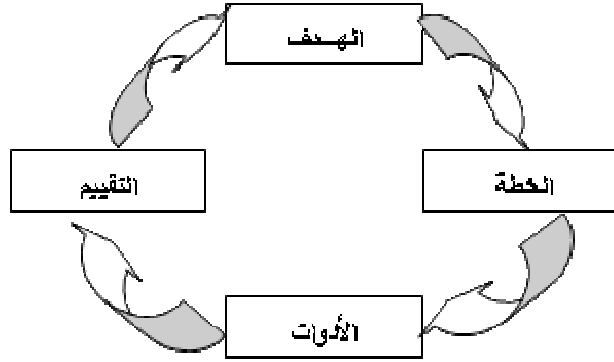
وذلك من خلال تشكيل طاقم أو وحدة اتصالات الأزمة واختيار متحدث باسمها للتحدث مع وسائل الإعلام المختلفة، وذلك بغرض توحيد جهة الإلقاء بالبيانات لضمان عدم تضارب المعلومات التى تنشر عن الأزمة.

- الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية:

وتتم هذه العملية من خلال التنسيق بين فريق التخطيط مع القطاعات الهامة المختلفة فى مجال وضع خطط استمرارية أنشطتها فى حالات الأزمات، على أن يقوم فريق التخطيط بوضع مجموعة من الفرضيات المرتبطة بأزمات تستهدف عرقلة هذه الأنشطة مع التحديد الواضح لإدوار المسؤولين.

- الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة:

يجب أن يحرص فريق التخطيط على ضمان الاستفادة من إمكانيات القطاعات المختلفة في عناصر الخطة.^(٤٩) ويمكن اختصار عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة الجامعية في الآتي: - أهداف تسعى عملية التخطيط لإنجازها- خطط لتحقيق هذه الأهداف- أدوات مستخدمة في الخطة- التقييم لمعرفة مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف.



الشكل (٣) يوضح عناصر عملية التخطيط للأزمة الجامعية

المصدر / Ledge , R. ; op. cit., p.13.

• أهداف التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية:

هناك مجموعة من الأهداف للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية من

أهمها:

- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر، واكتشاف إرشادات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب، والحد من الخسائر.

^{٤٩} - محمد نصر مهنا (٢٠٠٨). إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٢٤٤ - ٢٤٥.

- وضع قائمة بالتهديدات المحتملة وتقييمها، ووضع أولويات لها حسب أهميتها، ومدى تهديدها للمنظمة.
- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ التصرف بمحاولة المنع والتخفيف، أو الاستعداد للأزمة، والاستغلال الكفء للموارد المتاحة، وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.^(٥٠)
- ولتحقيق الأهداف يجب على المخطط التركيز على عدد من المعايير من أهمها:^(٥١)**
 - التركيز على عمليات التخطيط أفضل من التركيز على وثيقة مكتوبة، فيجب أن يتضمن التخطيط كل الأنشطة، والممارسات، والتفاعلات، والعلاقات سواء على المدى القصير، أو المدى الطويل، وجميعها تتجه لتحسين الاستجابة في وقت تأثير الأزمة.
 - تقييم الاستعداد لأنشطة الاستجابة فيما يتعلق بالأحداث الصغيرة، يكون مختلفاً في مواقف الأزمات العنيفة.
 - يجب أن تركز عمليات التخطيط على الأزمات والأخطار العامة، وذلك أفضل من التركيز على أزمة معينة، أو نوع معين من الأزمات.
 - يجب على المخططين أن يتجنبوا تمركز السلطة بالنسبة للاستجابة لمواقف الأزمات، بل يجب أن يركزوا على التنسيق.

⁵⁰-Fearn, Banks K. ,(2002), " Crisis Communication: A Casebook Approach " ,(Second Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. P,85.

⁵¹-Jenkins ,MICHAel W. ,(2008) , "Exploring Factors Influencing Crisis Preparedness Among Texas Community Colleges With Residential Students ,Doctor Dissertation Northcentral University, P.16.

- التخطيط الجيد على المستوى التنظيمي يجب أن يكون مستنداً على صياغة المبادئ العامة بشكل بسيط ومفهوم.
- يتطلب من المخططين استخدام أفضل المعارف العلمية الممكنة والمتاحة في قواعد المعرفة التي يشتق منه الفرضيات عن الفرد والسلوك التنظيمي في مواقف الأزمات، ولا يعتمدون على الأساطير والأوهام.

● متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية:

من أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية ما يلي:^(٥٢)

- أ- تحديد الهدف من التخطيط بدقة، وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف.
- ب- توفير قاعدة بيانات تتسم بالدقة.
- ج- توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات.
- د- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط.
- هـ- توافر المستشارين الفنيين والمختصين.
- و- التنسيق والتكامل في التخطيط بين المنظمة الجامعية والجهات ذات العلاقة.
- ز- توافر الإمكانيات المادية.

توصل الباحث إلى أن بعض الجامعات تجد صعوبة في التخطيط والإعداد لمواجهة الأزمات أكثر من مواجهتها فعلياً، ويرجع ذلك إلى ضعف المسؤولين، وقلة خبرتهم مما يؤدي إلى فشل هذه الجامعة عند مواجهة الأزمات، وذلك بسبب ضعف القدرات البشرية نظراً لعدم تأهيلهم للتخطيط والتعامل مع الأحداث وبخاصة عند الأزمات الطارئة، بينما أن نجاح

⁵²- Fearn, Banks K. ,(2002), OP.CEP.P47.

بعض الجامعات فى مواجهة الأزمات والاستعداد لها يرجع إلى وجود مسؤولين قادرين على التخطيط الجيد ونقل المعلومات الصحيحة بالسرعة المناسبة للاستجابة للحدث، وعليه فإن الجامعات التى ليس لديها خطط واضحة للإعداد للأزمات غالباً ما تتعرض لخسائر كبيرة عند وقوع الأزمة، بعكس الجامعات التى لديها خطط واضحة لمواجهة الأزمات فإنها لا تفاجأ بحدوث الأزمة مما يسهل السيطرة عليها واحتوائها والحد من خسائرها.

• التخطيط الإستراتيجى لمواجهة الأزمات الجامعية:

تعد عملية التخطيط وإعداد السيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التى تساعد المؤسسات الجامعية فى التعامل مع تلك الأزمات بأكثر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة وليس بأسلوب رد الفعل، وتعتمد هذه الخطوة على المراحل السابقة بالتحديد الواضح للأسباب، والأبعاد والعناصر، كما يجب أن تتم عملية التخطيط بوضع عدد من الحلول والبدائل من خلال الفهم الكامل للبيانات، والتركيز على تحقيق الأهداف التى يتم تحديدها، حيث تمثل الحلول المقترحة صوراً عقلية للأفكار التى تخدم الموقف نحو الهدف المطلوب.

ومن المؤكد بأن التغلب على الأزمات يحتاج إلى اتباع أساليب إدارية جيدة سواء فى التخطيط، أو التنظيم، أو التوجيه والمتابعة، أو الرقابة، بل إن فشل معالجة الأزمة قد يعزى إلى فشل الأخذ بعناصر العملية الإدارية كما يجب.

وتحدد خطة الاستعداد للمواجهة التحرك فى الاتجاهات التالية:

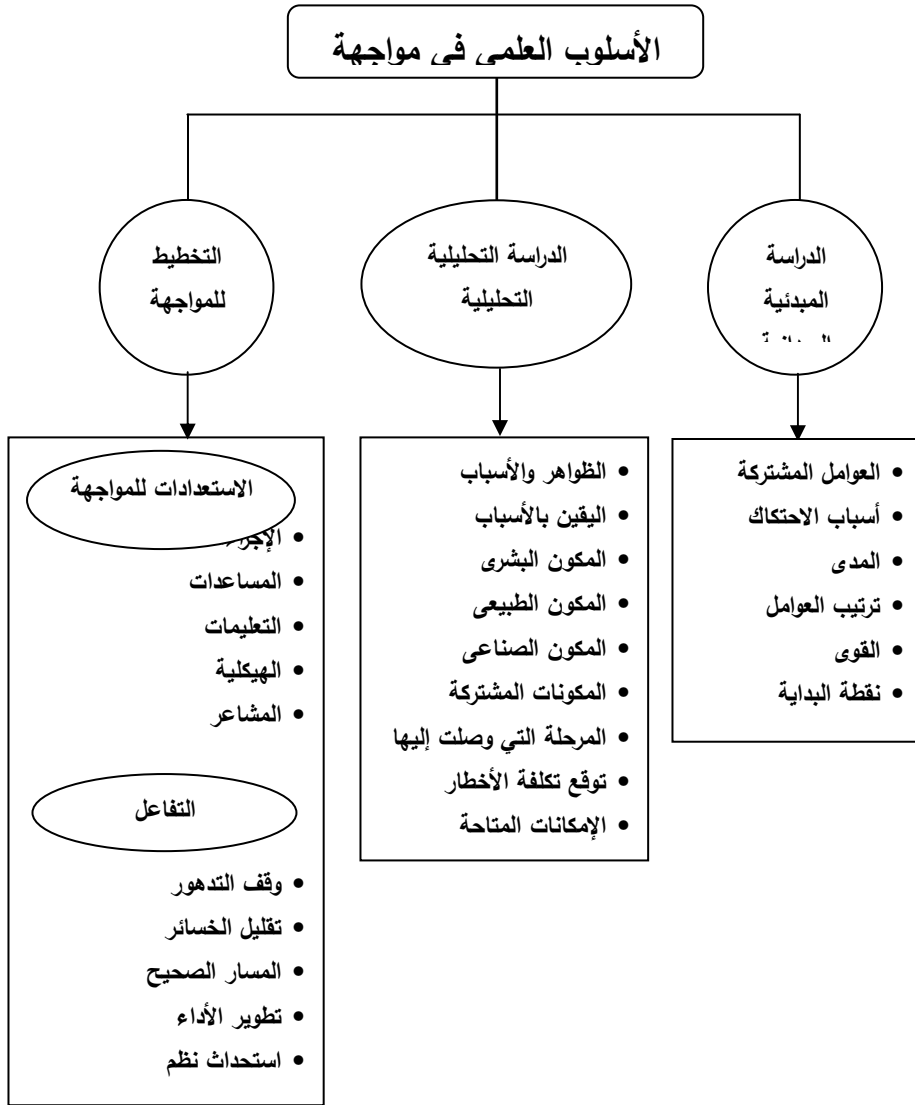
- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمنطقة ومجال الأزمة .
- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها.
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين فى مواجهة الأزمة.

- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والذعر فى اتجاه عدم انتشار الأزمة.
- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة وخارج المجال الأزموي(الجهات الخارجية).

● المواجهة المباشرة والتعامل مع الأزمة الجامعية:

هى مرحلة تنفيذ السيناريوهات والخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدى لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالى، مع اجراء كافة التغييرات التى تتم أولاً بأول، وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التى يتم حشدتها من قبل صانعى الأزمة، ومن جانب متفادى الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان.

وتهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة إلى:- وقف تدهور الموقف- تقليل الخسائر- السيطرة على الموقف- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة- تطوير الأداء العملى بصورة أفضل مما سبق- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.



الشكل (٤) يوضح الأسلوب العلمى فى مواجهة الأزمت.

المصدر: محمد عبد الغنى هلال (٢٠٠٨). مرجع سابق، ص ١١

• خطة إدارة الأزمة الجامعية:

هناك فرق بين التخطيط للأزمة وخطة الأزمة، فالخطة هي حصيلة العملية التخطيطية وهي ليست جامدة نهائية بل مرنة متغيرة تستجيب لأي تغيرات مستقبلية فهي التي تحدد شكل مستقبل المنظمة والعاملين فيها.^(٥٣) ولا يوجد أى ضمان بان الخطة الموضوعية لأي أزمة ستحقق نجاحاً كاملاً إلا أن أى أسلوب غير مخطط أو ارتجالي بديل يمكن أن يعقد من الأزمة أو يؤدي إلى فشل في مواجهتها، لذا فإنه عند عمل خطة يجب حصر المشكلة مهما كان نوعها، وتتم عملية تقدير موقف وإعداد فرضيات أو سيناريوهات مختلفة للمشكلة واختيار أكثر الفرضيات توقعاً وتوضع الخطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الوسائل والادوات المتيسرة، أى تكون خطة قابلة للتنفيذ ويتم ذلك قبل التوقيت المنتظر لحدوثها.. فالاستعداد لمواجهة الأزمات يسهل من سرعة التعامل معها.^(٥٤)

• عناصر خطة إدارة الأزمة الجامعية: وتتمثل في:

- تحديد أفراد فريق إدارة الأزمة فى المنظمة الجامعية، ويجب أن يتمتعوا بالخلفية العلمية والخبرة العملية والكفاءة العالية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- وجود نظام فعال للاتصالات لكى يتيح لجهاز مواجهة الأزمة تنفيذ مهامه أثناء حدوثها، وبعد وقوعها وتعمل على وجود شبكة من التفاعل بين جميع العاملين فى المنظمة.^(٥٥)
- وجود نظام فعال لنقل المعلومات وهذا يساعد فى إنذار المواطنين فى الوقت المناسب عن الأزمة، وبالتالي يساعد فى تقليل المخاطر الناتجة عنها وتخفيف شدة آثارها.

⁵³- Paul , W ., International Management , Mc Graw Hill , Boston , 2003, P. 653.

^{٥٤}- محمد نصر مهنا (٢٠٠٨) . مرجع سابق، ص ٢٤٤.

^{٥٥}- محمد رشاد الحملاوي (١٩٩٥) . مرجع سابق، ص ٤٥-٥٠.

- الاهتمام بالتدريب فهو عنصر هام للأزمة من مختلف القطاعات بصورة تمكنهم من أداء العمل المطلوب أثناء الأزمة بكفاءة من خلال برامج تدريبية متخصصة إشاعة روح الفريق الواحد.^(٥٦)
- تشمل الخطة على مجموعة من المحددات مثل (الغرض منها- المخاطر والتهديدات- المفاهيم المستخدمة فى وضع الخطة- شرح مكونات الخطة- التوجهات الإستراتيجية- أطقم إدارة الأزمة- أسس القيادة والسيطرة- النظم الفنية المتكاملة- إدارة الأزمة- النواحي الإدارية- موارد معلومات الخطة- برامج التدريب على الخطة) بالإضافة إلى العديد من الملاحق التفصيلية^{٥٧}

• هدف خطة إدارة الأزمة الجامعية

تهدف إلى منع الأزمة من البداية بتنظيم المجال الإنسانى ومجال البيانات وتنمية خطط تخفيف وتلطيف آثار الأزمة، وتحقيق سبل نجاح مواجهة الأزمة فى حالة حدوثها، فالمنظمة الجامعية لا تستطيع أن تتحكم فى عدم حدوث الأزمة، ولكن تستطيع التخفيف من آثارها السلبية، وهناك العديد من الجامعات تقوم بوضع خطط لإدارة الأزمات ومواجهتها، من خلال وضع الخطوط الرئيسية التى تمد العاملين بإرشادات لاتخاذ القرار تجاه مختلف الأزمات عن طريق فريق متخصص لإدارة الأزمات، وتعتمد هذه الخطط بالأساس على مشاركة جميع جوانب وأعضاء المنظمة الجامعية المعنيين فى صنع القرار أثناء الأزمة.^(٥٨)

ويخلص الباحث إلى أن التخطيط يعد الوظيفة الأساسية الأولى لأى إدارة وبخاصة العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات بشكل عام، ويعمل التخطيط الإستراتيجى لإدارة الأزمات

⁵⁶⁻ R ichard , E. ; The Strategic Project Planner, Marcel, New Yurok, 2000, P, 88.

^{٥٧-} محمد نصر مهنا (٢٠٠٨). إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ٢٤٥.

^{٥٨-} محمد نصر مهنا (٢٠٠٤). إدارة الأزمات - قراءة فى المنهج، مرجع سابق، ص ٣٠.

الجامعية على زيادة إمكانية منع أو التقليل من وقوع الأزمات الجامعية، وفي حال حدوثها فإن الجامعة ستكون مستعدة للتعامل الفوري وبكفاءة مع الأزمة من خلال التخطيط المسبق، والسيناريوهات المعدة مسبقاً والتي تؤدي إلى احتواء الأزمة والحد من آثارها السلبية، من خلال توفير الوقت والجهد وحشد الطاقات والإمكانيات والاحتياجات اللازمة للتغلب على الأزمة، من خلال اتباع الأساليب العلمية في المواجهة والتصدي للأزمة، فالتخطيط المسبق يمنع ظهور الإجراءات العشوائية والارتجالية التي قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة، كما أنه يسعى إلى تحويل الأزمة إلى فرصة، والخروج منها بمجموعة دروس مستفادة لتحديث وتطوير الخطط المستقبلية وللمنع تكرار حدوث الأزمة في المستقبل.

خلاصة البحث:

يخلص الباحث إلى أن الجامعات تختلف عن غيرها من المنظمات في اختيار الإستراتيجيات والأساليب عند مواجهة الأزمات؛ وذلك لاختلاف طبيعة الأزمات التي قد تواجهها، وبخاصة الأزمات التعليمية غير المادية، فطبيعة الأزمة قد تحدد استخدام أسلوب دون غيره لمواجهتها، وكذلك الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانيات المتاحة والموارد المتوفرة والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة كل هذه العوامل وغيرها هي من تحدد استخدام أسلوب دون غيره لمواجهة الأزمة، واستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات هو الأفضل والأكثر في مواجهة الأزمات والقادر على الاستفادة منها من خلال تحليل ظروفها والعمل على عدم تكرارها مستقبلاً، وذلك من خلال توافر المتطلبات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الجامعية ومواجهتها، والتي تتمثل في وجود فريق مؤهل في المجال الفني والمهني والإداري للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة وتدفق المعلومات والبيانات بشكل صحيح، وسهولة الاتصال بين الإدارات المختلفة وتوثيق هذه المعلومات والرجوع إليها بشكل دوري، ومراجعتها عند وضع الخطط

والسيناريوهات المستقبلية، بالإضافة إلى توافر المخصصات المالية اللازمة ووجود الأجهزة والتكنولوجيا المتطورة فى رصد واكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات الجامعية.

النتائج والتوصيات:

تم التطرق للإطار النظرى لمفهوم التخطيط الإستراتيجى وعناصره ومراحل وأهميته كمدخل هام فى عمل المنظمات، وكذا أهم متطلبات تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجى بالمنظمات، ثم تناول الباحث فى الجزء الثانى من الإطار النظرى للبحث الإطار الفلسفى لمفهوم إدارة الأزمات بشكل عام، وبخاصة إدارة الأزمات الجامعية من حيث المفهوم وأسباب حدوث الأزمات وأنواعها ومراحل حدوثها، ثم انتقل الباحث إلى الجزء الثالث من الإطار النظرى للبحث وهو الجزء المهم الذى يوضح دور عملية التخطيط الإستراتيجى فى إدارة الأزمات الجامعية والوقاية منها ومواجهتها والحد من آثارها والتعلم من نتائجها، وتم التوضيح لأسس عملية التخطيط الإستراتيجى لإدارة الأزمات الجامعية، والأهداف ومتطلبات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجى لإدارة الأزمات الجامعية، مع توضيح للعناصر وأهداف خطة إدارة الأزمات الجامعية وكيفية عمل الخطة، ومن خلال وصف وتحليل وتفسير الإطار النظرى للبحث أمكن استخلاص النتائج التالية:

- أن مدخل التخطيط الإستراتيجى يسعى إلى التبصر بملامح المستقبل أو رسم صورة مستقبل المنظمة، بناء على رؤية ورسالة وأهداف ومهام المنظمة، وفى ضوء التحليل التنظيمى الداخلى للمنظمة (نقاط القوة والضعف داخل المنظمة) والتحليل البيئى الخارجى (الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة).
- من أهم متطلبات نجاح تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجى بأى منظمة قناعة الإدارة العليا بأهمية اتباع مدخل التخطيط الإستراتيجى والقناعة بالفوائد المرتبة على تطبيقه.

- تعد إدارة الأزمات من أهم الإدارات فى المنظمات لما يقع على عاتقها من مسؤولية كبيرة حول الحفاظ على كيان المنظمة ومواردها، والتصدى للأزمات ومواجهتها، وبخاصة فى الجامعات كونها من أهم منظمات المجتمع من حيث كثرة الموارد بها وخدماتها الأساسية التى تقدمها للمجتمع؛ لذا وجب الاهتمام بها من قبل الجهات العليا المختصة من حيث التخطيط والكوادر المؤهلة والأجهزة والمعدات اللازمة.
- إن من أهم أسباب حدوث الأزمات الجامعية سوء تصرف الإدارة الجامعية؛ إما بسبب تجاهلهم إشارات الإنذار المبكر للأزمة، أو بسبب سوء تقدير الموقف سواء بقصد أو بدون، أو بسبب إهمال بعض المواقف أو التعامل معها بأسلوب غير سليم سواء داخل الجامعة أو خارجها.
- تكمن أهمية دور التخطيط الإستراتيجي فى إدارة الأزمات الجامعية فى أنه يعمل على زيادة إمكانية منع أو التقليل من حدوث الأزمات، وفى حال حدوثها ستكون الجامعة مستعدة لمواجهتها؛ من خلال التخطيط المسبق وإعداد السيناريوهات المعدة مسبقاً، والتى تؤدى إلى احتواء الأزمة والحد من مخاطرها ومنع الارتجال والعشوائية فى إدارة الأزمة، وكذلك التعلم من نتائج الأزمة لمنع تكرارها مستقبلاً.

التوصيات:

- فى ضوء نتائج البحث السابقة، أمكن التوصل إلى التوصيات التالية:
- يجب على القيادات الجامعية الأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي فى إدارة الأزمات الجامعية لما له من دور فعال ونتائج إيجابية فى الوقاية من الأزمات ومواجهتها.
- على مراكز ووحدات إدارة الأزمات الجامعية تدريب أفرادها وفرق إدارة الأزمات على مهارات التخطيط الإستراتيجي وتكوين خطط إستراتيجية لمواجهة الأزمات الجامعية.

- يوصى البحث الحالى الجهات المختصة بالجامعة بنشر ثقافة إدارة الأزمات والتدريب على مواجهتها بين أفراد المجتمع الجامعي (طلاب- إداريين- أعضاء هيئة التدريس).

المراجع:

المراجع العربية

- ١- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). إدارة الأزمة التعليمية (منظور عالمي)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٤- أسامة عبد الرحمن (٢٠١٥). إدارة الأزمات فى المؤسسة التعليمية، دار زهور المعرفة والبركة، القاهرة.
- ٥- السيد السعيد (٢٠٠٦). إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٦- السيد عليوة (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٧- حسن مكاوى (٢٠٠٥). الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- ٨- حمدة عبد الحميد ثابت (٢٠٠٣). إدارة الكوارث- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ومجابهتها، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- ٩- خالد قدرى. الأزمات التنظيمية (المفاهيم- الأساليب)، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨م، ص ٥٢١

- ١٠- رضا إبراهيم المليجى (٢٠١٠). إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى فى مصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، ع٤٢.
- ١١- سالم مؤيد سعيد (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان.
- ١٢- سعيد يسن عامر، على محمد عبدالوهاب (١٩٩٤). الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، مركز وايدسرفيش للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة.
- ١٣- سهير عبدالعزيز بشير (٢٠١٦). التخطيط الإستراتيجى وأثره على إدارة الأزمات، القدس، دار الجندى للنشر والتوزيع.
- ١٤- سيد الهوارى (١٩٩٨). إدارة الأزمات أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة، المركز الدولى للاستشارات، القاهرة.
- ١٥- عبد الغنى أحمد الحاورى (٢٠١٩). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية فى ضوء الخبرات العربية والعالمية، المجلة الأردنية فى العلوم التربوية، مجلد ١٥، العدد ٣.
- ١٦- عثمان محمد غنيم (٢٠٠١). التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للتوزيع والنشر، ط٢، عمان.
- ١٧- عرفات عبد العزيز سليمان، بيومى محمد (١٩٩٨). الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

- ١٨- فرايد راغب النجار (٢٠١٠). التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل للعام ٢٠٥٠، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ١٩- مجدى عبد الكريم: إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية)، المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة- جامعة عين شمس، ٣٠-٣١ أكتوبر ١٩٩٩م.
- ٢٠- محمد رشاد الحماوى (١٩٩٧). التخطيط لمواجهة الأزمات، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٢١- محمد نصر مهنا (٢٠٠٤). إدارة الأزمات - قراءة فى المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- ٢٢- محمد نصر مهنا (٢٠٠٨). إدارة الأزمات والكوارث، المكتب الجامعى الحديث، جامعة أسيوط.
- ٢٣- مدحت أبو النصر: مفهوم الأزمة- منظور إدارى واجتماعى، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، يوليو ٢٠٠١م.
- ٢٤- مصطفى التهامى مصطفى(٢٠٠٦). إدارة الأزمات والكوارث- كيف ؟، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، القاهرة، ع ١١١، إبريل، ص ٥٧-٥٨.
- ٢٥- مصطفى فهمى محمد : "دور القيادة فى إدارة الأزمة" ، المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات، كلية التجارة- جامعة عين شمس، ٣٠-٣١ أكتوبر ١٩٩٩م.

٢٦- ممدوح زيدان (٢٠٠٣). تقييم الإدارة ومواجهة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

٢٧- يوسف مصطفى (٢٠٠٥). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربى.

٢٨- نادية العارف (٢٠٠١). التخطيط الإستراتيجى والعولمة، الدار الجامعية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

29- Barry .E ; Financial Caisis, Oxford University Press, U K, 2002.

30- Fearn, Banks K. ,(2002), " Crisis Communication: A Casebook Approach" ,(Second Edition, -1Westeney, R. ; The Strategic PROjectPlaning, Marcei Dekker, New YOURK , 2000.

31- Jenkins ,MICHAel W. ,(2008) , "Exploring Fa:ctors Influencing Crisis Preparedness Among Texas Community Colleges With Residential Students ,Doctor Dissertation Northcentral Unive

32- Jones , Rodney,(2002)." Fundamentals of strategic and tactical Business Planning" Prepared for the MAST program, November.

- 33- Jones , Rodney,(2002)." Fundamentals of strategic and tactical Business Planning" Prepared for the MAST program, November.
- 34- Jone , c, & Pickle; Global management , Oxford, New Yurok, 2002.
- 35- Harvard Business Review On Crisis Manegment; Harvard College,United State Of America, 2000.
- 36- Magginson ,L.& Jane, M. ; SMALL BUSINESS management An Entrepreneur's Guide book, The Mcgraw Hill, New York, 2000.
- 37- Ledge, R ., Middle Management , Eric Ruding , London, 2000.
- 38- R ichard, E. ; The Strategic Project Planner, Marcel, New Yurok, 2000.
- 39- Ronaald, J.& Cary, L. ; The Organization InCrisis, Black Well, Massachusetts, 2000.
- 40- Paul , W ., International Management , Mc Graw Hill, Boston , 2003.
- 41- Peter S. ; Higher E ducation Re- Form , Flmer Press, London, 2000.
- 42- Pickle, B., ; Small Business Management ,-Wiley, United Of America, 1996.