استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي

محمد سرور حكمات الحريري[1]

[1] جامعة الملكة أروى للدراسات العليا في صنعاء اليمن، saromohza@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 03 /2018/12 تاريخ القبول: 29 /2019/06 **تاريخ النشر**: 30 /2019/06

ملخص:

تعتبر الأزمات من الأحداث التي تؤثر تأثيراً كبيراً في مسار العملية التعليمية والجامعية على وجه الخصوص وذلك لأن الأزمة باتت جزءاً مهما مرتبطاً بالكيانات التنظيمية وتشكل بؤرة مهمة لتصدير القلق للمدراء وخاصةً في ظل التغيرات المفاجئة في النظم والقوانين الإدارية والاقتصادية والقانونية والإجتماعية والثقافية والعلمية، والتغير يفرض علينا أزمات وتحديات تحمل في طياتها العديد من المشكلات، وأضحى التعليم السبيل الأمثل لمواجهة الأزمات، فأصبحت عملية تطوير التعليم الجامعي بكل مراحله بما فيه الدراسات العليا قضية كبرى تشكل أزمة ويجب أن تولى اهتماماً متزايداً، حيث تعتبر مراحل التعليم الجامعي بشكل عام، والدراسات العليا بشكل خاص من المراحل التي تسهم في إعداد الموارد البشرية المتخصصة لبناء المجتمع وللتغلب على الأزمات، والوصول إلى الطريق الصحيح في التقدم، والتطور، والمعرفة (عودة ، 2008 ،2).

كلمات مفتاحية: الإدارة،، إدارة الأعمال،، إدارة الأزمات،، الجامعات الأمريكية

المؤلف المرسل: محمد سرور: saromohza@hotmail.com

1- مقدمة:

تعتبر الأزمات من الأحداث التي تؤثر تأثيراً كبيراً في مسار العملية التعليمية والجامعية على وجه الخصوص وذلك لأن الأزمة باتت جزءاً مهما مرتبطاً بالكيانات التنظيمية وتشكل بؤرة مهمة لتصدير القلق للمدراء وخاصةً في ظل التغيرات المفاجئة في النظم والقوانين الإدارية والاقتصادية والقانونية والإجتماعية والثقافية والعلمية ، والتغير يفرض علينا أزمات وتحديات تحمل في طياتها العديد من المشكلات، وأضحى التعليم السبيل الأمثل لمواجهة الأزمات، فأصبحت عملية تطوير التعليم الجامعي بكل مراحله بما فيه الدراسات العليا قضية كبرى تشكل أزمة ويجب أن تولى اهتماماً متزايداً، حيث تعتبر مراحل التعليم الجامعي بشكل عام، والدراسات العليا بشكل خاص من المراحل التي تسهم في إعداد الموارد البشرية المتخصصة لبناء المجتمع وللتغلب على الأزمات، والوصول إلى الطريق الصحيح في التقدم، والتطور، والمعرفة (عودة ، 2008 ،2)

وإنه لمن المفيد أن يتم دراسة مثل هذا الواقع الذي نعيشه وتحيط بنا الأزمات من كل جانب وخاصة وأننا تحت ظروف قاسية في أغلب جوانبه وخاصة ما تواجهه الجامعات في العالم العربي والإسلامي وقد تضمن هذا البحث دراسة نظرية وعملية للأزمات. تعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري، فالأزمة عبارة عن مشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذي القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح متخذو القرار في حيرة دائمة وفي حالة من عدم التأكد، كما تختلط لديهما لأسباب بالنتائج. (عودة، 2008: 3).

كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية وتتلاحق في الأزمات الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالأهداف بالنتائج ويفقد متخذو القرار القدرة على السيطرة على الأزمات. إذ تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ

القرار وبين القوى الصانعة للأزمة موافقة معها قلق وأرق وجهد وتهديد للكيان الإداري وأزمات خارجية وقوى ضاغطة سلبية على المؤسسة. (الخضيري، 1990، 21)

أصبح العصر الحالي هو عصر ملئ بالمتغيرات والأزمات، وذلك بسبب أن التغير والتقلب والتطور هو سمة هذا العصر فالإدارة هي العنصر النشط في كل عمل، والمصب الحقيقي الذي يجب أن يثق به أي نظام بمصادره البشرية، والمادية، وهي الطاقة المحركة للعمل بكل عناصره لتحقيق نتائجه بدرجة عالية من الكفاءة، والفعالية في مختلف الظروف والأزمات(منى، 2008، 2) .

ولقد أصبحت الأزمات سمة من سمات هذا العصر المتغير، و جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية، فلا توجد أي منظمة أو مؤسسة خالية أو بعيدة عن الأزمات (حواش، 2005م،15).

وتحدث الأزمات إما بسبب تعارض الأهداف والمصالح، أو لسوء التخطيط، والإدارة العشوائية، أو تحدث نتيجة تجاهل إشارات الإنذار المبكرة التي تسبق وقوع الأزمات (عامر، 1994م، 353).

فالأزمة إذاً هي بمثابة اختبار جيد لقائد المنظمة وأفرادها؛ لمعرفة كيف يتفاعلون مع الأزمات على نحو حازم(منى، 2008، 2).

إن دراسة مثل هذا الواقع الذي نعيشه وتحيط بنا الأزمات يدفعنا إلى رصد ما تواجهه الجامعات من الأزمات

إن دراسة إدارة الأزمات في الجامعات يشجع تلك الجامعات على الاهتمام بحاجيات الأمن والسلامة ويسهل عليها الحصول على شهادات الإيزو (9001) ويحسن من البيئة الداخلية لها.

متطلبات تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات على النحو التالي:

1) **التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:**

يقوم بالوظائف الآتية:

- التخطيط الاستراتيجي لإدارة ومواجهة الأزمات، ووضع خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل لإدارة الأزمات.
- تدريب العاملين على توقع حدوث أسوأ المواقف وتدريبهم على كيفية التعامل مع الأزمات المفاجئة.
- دراسة البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة.

2) **الموارد البشرية المتوفرة**

ويدخل تحت هذا المتغير جميع العاملين في الجامعة من إداريين ومديرين وأساتذة ومتخذي قرار.

3) **نظام معلومات و اتصالات متكامل للأزمات يتكون من:**

- أدوات وأجهزة حاسوب متطورة.
- أنظمة الاتصالات حديثة.

4) **الإمكانات المادية:**إمكانات وقدرات مادية وفنية متوفرة لحل ومعالجة الأزمات في الجامعة حال حدوثها والتنبؤ بها قبل وقوعها

وعليه يجب الإجابة عن هذه التساؤلات:

- ما المتطلبات اللازم توافرها في الجامعات حتى تتمكن من إدارة أزماتها.
- ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس أربعة أسئلة فرعية :

أ- هل يوجد خطة استراتيجية تساعد في تنفيذ خطة إدارة الأزمات .

ب – هل توجد موارد بشرية مؤهلة ومدربة تساعد في تنفيذ خطة إدارة الأزمات

ج – هل توجد نظم معلومات واتصالات مناسبة تسهم في نجاح خطة إدارة الأزمات.

د- هل توجد إمكانات مادية وفنية لتطبيق متطلبات إدارة الأزمات.

أهمية البحث:

لقد أصبحت الأزمات واقع حياة، وإحدى إفرازات عصر العولمة، والسمة المميزة لعصرنا الحالي، حيث تركز الأنظمة المعاصرة على أهمية المحافظة على التخطيط والتطوير الإداري والتقني من أجل الاستمرار في النمو ومعرفة التوجهات المستقبلية واستقراء الأزمات المتوقعة. (الدليمي، 2008، 70).

ويمكن توضيح أهمية الدراسة في جانبين:

الجانب العلمي (النظري) :

1- تعد إدارة الأزمات أحد الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها في الإدارة العربية يتزايد منذ أواخر التسعينات.
2- دراسة إدارة الأزمات في البيئات غير المستقرة يعد ضماناً لاستمرار واستغلال الإمكانات والكفاءات الموجود في الجامعات الأهلية والحكومية.

أهداف البحث:

إن إدارة الأزمات تهدف إلى تقليل تأثير الأزمات على حياة البشر فهي علم تنبع خصوصيته من جنس ما يعمل على معالجته، ويهدف إلى التعرف على الأزمة والقوى الصانعة لها والمؤيدة لها وطريقة تحاشي وقوعها وتخفيف أثارها إذا ما وقعت. (الدليمي، 2008، 71)

وتتجلى أهداف البحث فيما يلي:-تقديم جانب نظري مناسب عن إدارة الأزمات في المنظمات الإدارية عموماً وبعض الجامعات العالمية والجامعات الأمريكية وإمكانية الإستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي ووضع استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية

- واقتراح التوصيات الضرورية لاستكمال البنى التحتية اللازمة حتى تحسن من مستوى استعدادها لمواجهة الأزمات.

2- إدارة الأزمات (مدخل نظري):

ستتناول الدراسة في هذا الفصل الموضوعات المتعلقة بإدارة الأزمات، والجذور التاريخية لإدارة الأزمات، والتعريفات المتعلقة بإدارة الأزمات، والفرق بين الأزمة لغة واصطلاحاً، وتوضيح إدارة الأزمات من وجهة نظر الباحث، كما سيتم توضيح مفهوم الأزمة من الناحية الجامعية، كما سيتم توضيح أنواع الأزمات في التعليم الأكاديمي الجامعي، وسيتم تناول دراسة إدارة الأزمات في بعض الجامعات الأمريكية مثل جامعة هارفارد وكاليفورنيا وجامعة تكساس في سان انطونيو بالولايات المتحدة الأمريكية، وأخيراً سيتم استعراض النتائج والنتائج والتوصيات.

يشهد العالم المعاصر جملة من الأزمات والأحداث تتسم بالتنوع والسرعة وعنصر المفاجأة، حيث تحفل ميادين الحياة الإدارية والاقتصادية بجملة من الأزمات المتلاحقة التي تقف عائقا في طريق النمو والتقدم للأفراد والمجتمعات، ولا يكاد يوجد بقعة في هذه الأرض لم تمتد إليها آثار الأزمات ، وبذلك فإن الأزمة طبيعة ملازمة للحياة حيث يصف احد الكتاب الأزمة بقوله أن "عالم الأزمات جزء منا ونحن جزء منه وأن اعترافنا بضرورة الأزمة يتطلب أن نكون أكثر حضوراً في وعينا وفكرنا وإداراتنا حتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها ونستفيد من ايجابياتها، لذلك فإن الأزمات تمثل معالم الطريق الذي عبرت من خلاله الإنسانية وشيدت حضاراتها فلم تكن الأزمات كلها شراً مستطيراً بل كانت بواعث لنهضة علمية وفكرية، أَثْرَتْ المعرفة الإنسانية وساعدت على تطورها "(الخضيري، 2000، 6).

الجذور التاريخية لإدارة الأزمات

يعاني العالم اليوم من أزمات متعددة الجوانب، وقد أصبحت الأزمات سمة من سمات هذا العصر وجزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع ، فلا توجد أي منظمة أو مؤسسة بعيدة عن الأزمات (منى ، 2008 ، 2) ، لذا ستتم مناقشة الجذور التاريخية لإدارة الأزمات ، فقد سعت نظم الإدارة وخاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرين على إختلاف توجهاتها إلى تطوير وتحديث أساليبها وأدواتها لمواجهة المواقف المتأزمة التي قد تلحق بها وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة ولم تعد مواجهة الأزمات وإدارتها بحكمة وفي أسرع وقت تعتمد على التوجهات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين ولكن أصبحت هناك

استراتيجيات إدارية دقيقة واضحة (عليوة ، 1997 ، 3). فبدأ الفكر الإداري في منتصف الستينات يحدثنا عن كيفية مواجهة الأزمات المختلفة بأسلوب إداري قادر على التنبؤ بها قبل حدوثها (منى ، 2008 ، 3) ، وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين ظهور العديد من التطبيقات الإدارية الجديدة التي أفرزتها المتغيرات السريعة والمتلاحقة وأصبحت نظم الإدارة في حاجة مرغمة إلى تطوير أساليبها لمواجهة المخاطر التي لاحدود لها التي تؤدي إلى أزمات ذات تداعيات سريعة ومؤثرة (عليوة 2001 ، 5).

1. تعد إدارة الأزمات أحد الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ أواخر التسعينات في الإدارة العربية، كما شاع استخدام مصطلح الأزمة بسبب أزمة الكساد الكبير في الثلاثينيات من القرن الماضي، ونتج عن ذلك العديد من الأزمات انتهت بكارثة ذرية على اليابان، كما ظهر مصطلح الأزمة في السبعينيات من القرن الماضي حيث تزامنت مع الزيادة السكانية في دول العالم الثالث أدى إلى استخدام مصطلح أزمة الانفجار السكاني، كما استخدم علماء الاجتماع في الغرب مصطلح الأزمة في الثمانينيات للوصف التفصيلي للأزمات الاجتماعية نتيجة لتنامي الرأسمالية المادية المتوحشة. (شربيني، 2008، 144).
2. لقد كانت إدارة الأزمات إحدى الأساليب القائمة في إدارة العلاقات العامة والإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ. (الجديلي، 2006، 57)، وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م باعتبارها النموذج الناجح لإدارة الأزمات إشارة إلى البدء في انطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل إدارة الأزمات، وبهذا يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية وذلك عندما أطلق "روبرت ماكنمارا" وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيسي "كندي" جملته المشهورة قائلاً: لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجيات وإنما عن إدارة الأزمات فقط. (الجديلي، 2006، 58).

مصطلح الأزمة:

1) الأزمة: لغة

في قاموس أكسفورد: تعرف بأنها: نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وغالباً ما ينتج عنها تغير كبير، ويتم فيه اتخاذ قرارات صعبة. (Joygem. H & allen (oxford English) dictionary, 1994, 50).

2) الأزمة اصطلاحاً:

أ. حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً حاسماً ينتج عنه مواقف جديدة. (الجديلي، 2006، 30).

ب. الأزمة: لحظة حادة مفزعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة غامضة وخطيرة وخبيثة، وفي حالة عدم تأكد مع قصور في المعرفة واختلاف في المعلومات والأسباب بالنتائج، فالأزمة عبارة عن نقطة تحول كما أنها لحظة حاسمة حرجة مصيرية. (فتحي محمد، 2001، 9).

ج. الأزمة: هي اختلال القيم والتقاليد بشكل مرعب إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهة الأزمة وإعادة التوازن للمجتمع ويفرض المدخل الاجتماعي للتعامل مع الأزمة مجموعة من المحددات الأساسية تدور حول كل طبقة اجتماعية وتفرض مجموعة من الضغوط الاجتماعية على كل طبقة من طبقات المجتمع. (القضبة، 2012، 43).

د. الأزمة: هي تهديد خطير وغير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول. (حريز، 2007، 15).

يقصد بالأزمة في البيئة الجامعية:

مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة هذه المشكلة، غير أن الاستجابة الروتينية للإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة تكون غير كافية فتتحول المشكلة حينئذ إلى أزمة وتتطلب تجديدات وتحديثات في المؤسسة الإدارية التعليمية الجامعية. (أحمد، منى، 2008، 10).

هـ. الأزمة: هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها. (الخضيري، 2003، 53) وتأخذ بعدين أساسيين هما: (القضبة، 2012، 42-43). الأول: الرعب الناجم عن التهديد والمخاطر التي تواجه المصالح

والأهداف المستقبلية للكيان الإداري، والثاني: الوقت: فلن يكون هناك وقت كافي أو مجال لإصلاح أزمات جديدة أشد وأصعب من الأزمات الأولى.

3) مصطلح إدارة الأزمات:

أ. إدارة الأزمة: كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العملية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (مهنا، محمد نصر، 2004، 14).

ب. إدارة الأزمات: مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي التي تتدخل فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة. (عليوة، السيد، 2004، 41).

ج. إدارة الأزمة مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل للحد من الأثار السلبية المترتبة على الأزمة. (العنزي، 2011، 9).

د. إدارة الأزمات: فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء الذي فيها. (حريز، 2007، 16).

هـ. إدارة الأزمة: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المؤثرة والمولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة اللازمة لمنع الأزمة والإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية مما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار. في أسرع وقت وبأقل التكاليف. (فتحي محمد، 2001، 41).

و. إدارة الأزمات: عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور. (عشماوي، سعد الدين1996م، 199).

ز. إدارة الأزمات: هي التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية". (الأعرجي، 2000م، 777).

ح. تعريف الباحث لإدارة الأزمات:

بناءً على ما تقدم من تعريفات فإن الباحث ينظر إلى إدارة الأزمات على أنها كيفية السيطرة والإدارة الحقيقية الفعالة الناجحة والقيادة البناءة للأزمات ومعرفة طرق واستراتيجيات التحكم بالأزمات وطرق معالجتها والتخطيط للحذر والوقاية منها والاستعداد والتهيئة والجاهزية في حالة وقوعها وحصولها ومعرفة طرق تفادي أخطارها وتقليل خسائرها.

أنواع الأزمات:

أ) الأزمة الطارئة: وهي محتملة الحدوث في أي جامعة بشكل كبير وتحتاج إلى إستجابة سريعة حتى لا تزيد عن الحد المقبول مثل: إنقطاع التيار الكهربائي، إنقطاع المياه، تسرب الغاز.(ucsf.edu)

ب) الأزمة الحادة: يصاحبها أضرار واسعة الانتشار وتشعر المنطقة المحيطة بذلك ومن أمثلة تلك الأزمات: إندلاع النيران، الحيوانات الخطرة، والخطر الإشعاعي والعواصف والفيضانات.(ucsf.edu)

ج) الأزمة المتفاقمة: وفيها تطلب الجامعة المساعدات والاسعافات والاستغاثة من الجهات الخارجية، ومن أمثلة تلك الأزمات: الزلازل، حيث تعد من أخطر وأسوأ الأزمات، حيث تدخل هذه الجامعة في منطقة الزلازل العالية وتؤدي دائما إلى خسائر فادحة (ucsf.edu).

أنواع الأزمات في التعليم الجامعي(أحمد، منى، 2008، 20):

- أزمات داخلية: أزمات ناتجة عن الإهمال الإداري في الجامعة (البيئة الداخلية).

- أزمات خارجية: أزمات متعلقة بالبيئة الخارجية ومنافسة الجامعات الأخرى (البيئة الخارجية).
- أزمات إدارية: سوء الإدارة في الجامعة.
- أزمات نفسية: الشعور بالإحباط والاكتئاب والملل لدى الموظفين في الجامعة.
- أزمات اقتصادية ومالية: أي الأزمات التي تؤثر على استمرار وبقاء الجامعة.
- أزمات أمنية: مثل الاعتداء على أحد الموظفين في الجامعة.
- أزمات طبيعية: كالزلال والبراكين والفيضانات والسيول.
- أزمات فجائية: أي التي تحدث فجأة دون توقع مثل حوادث القتل والاغتصاب ، وهذه جميع الأزمات التي تمر بها المنظمات الإدارية في ظل الظروف المختلفة . (أحمد، منى، 2008، 20).

مراحل إدارة الأزمات:

وتمر عملية إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية هي (الحملاوي، 1995م، 10-11):

1- اكتشاف اشارات الإنذار المبكر: فهي تعكس مدى قيام الإدارة برصد وتحدي المؤشرات التي تنبئ باحتمال حدوث الأزمة.
2- الوقاية والاستعداد: وهي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للسيطرة عليها والتقليل من حدتها.
3- احتواء الأضرار: ويتم فيها تنفيذ الخطط الموضوعية وترجمة الاستعداد للحد من الأضرار ومنع انتشارها.
4- استعادة النشاط: ويتم فيها استعادة توازن المنظمة وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان للوضع قبل حدوث الأزمة.
5- التعليم والاستفادة: ويتم فيها وضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس.

3- إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية:

تم الإهتمام بتجارب العديد من الجامعات العالمية وأبرز هذه التجارب كانت تجربة الجامعات الأمريكية التي تم اختيارها على اعتبار عدم وجود الفروق بين الحكومية منها والأهلية وفيما يلي تجربة إدارة الأزمات في العديد من الجامعات الأمريكية:

أولاً: جامعة هارفارد UNIVERSITY HARVARD (HU) (أحمد، 2008، 190):

نبذة عن الجامعة:

جامعة هارفارد هي أقدم جامعات الولايات المتحدة وأغناها على الإطلاق، كما تعتبر في طليعة جامعات العالم في العديد من التخصصات، وبخاصة الطب والحقوق وإدارة الإعمال والعلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم البحتة..(harvard.edu)

تتألف الجامعة التي تأسست عام 1636م من ثلاث كليات، النواة الأولى للجامعة، ثم تأسست كلية للبنات عام 1879م، وعدد من المرافق والمعاهد والدوائر المتخصصة الأخرى، ولا سيما في مجالات الدراسات العليا..(harvard.edu)

معظم مباني الحرم الجامعي تقع في مدينة كمبريدج المقابلة لمدينة بوسطن ، وتقع كليتا الطب وإدارة الأعمال في بوسطن نفسها، وتتصل الثانية بجسر مع الحرم الجامعي، انطلقت هارفارد من اهتمام المهاجرين الأوروبيين في بوسطن ببناء معهد تعليمي يدرب الشبان ويعلمهم الإدارة والتجارة، وافتتحت ب 12 طالباً، وحفنة من الكتب والإعانات المادية قدمها رجل اسمه جون هارفارد، حملت الجامعة فيما بعد اسمه ، ومع مرور السنين وتطور العلوم تحولت الجامعة في عام 1865 م إلى جامعة خاصة. وكانت عدة معاهد تخصصية قد أضيفت إلى كيان الجامعة الأم وهي: الطب عام 1782م، والحقوق عام 1817م. ثم أسس معهد طب الأسنان عام 1867م، ومعهد الآداب والعلوم عام 1872م. .(harvard.edu).

أما حالياً فيقدر عدد طلبة هارفارد الممتدة على 380 فدانا بأكثر من 20 الف طالب. وتبلغ موجودات مكتباتها من المجلدات أكثر من 14 مليون مجلد. كما تقدر وقفياتها المالية بأكثر من 10 مليارات دولار، وهذه أكبر وقفية أكاديمية في العالم. كذلك تملك الجامعة عدداً من المتاحف الفنية العظيمة و 100 مكتبة أهمها مكتبة وايدنر التذكارية، وهي أكبر مكتبة جامعية في

العالم. وترتبط هارفارد، اجتماعياً ورياضياً وأكاديمياً برابطة تاريخية تضمها إلى جانب ٧ جامعات عريقة أخرى في شمال شرق الولايات المتحدة، هي: ييل وبرينستون وبنسلفانيا وكولمبيا وكورنيل وبراون وكلية دارتموث.(harvard.edu) .

مظاهر الأزمات التي تتعرض لها جامعة هارفارد: (أحمد ، 2008 ، 85)

أ. أزمات تهدد الحياة: كالحرائق والفيضانات والتهديد بالقنابل ويتطلب الإستجابة السريعة الفورية والإخلاء والإتصال بجميع الجهات المسؤول ة.

ب. أزمات تهدد المحتويات والممتلكات: كالعواصف والفيضانات وتسرب المياه وتسرب الغاز وانقطاع الكهرباء.(harvard.edu)

فريق إدارة الأزمة بجامعة هارفارد: (أحمد ، 2008 ، 193)

يتولى فريق إدارة الأزمات أعماله بمكتب خدمات إدارة الأزمة والمراجعة الحسابية بحيث تضم أربع مجموعات فرعية وهي على النحو التالي:

1) المجموعة المالية: Financial Group

وهي تهتم بتزويد مكتب إدارة الأزمة بمعلومات حول تقييم الوضع المالي المخصص لإدارة الأزمة (harvard.edu).

2) مجموعة إدارة الأزمة: Risk Management Group

وهي تعمل على مراقبة الجامعة باستمرار لمعرفة مدى تعرضها لأي خطر وذلك لضمان حياة الأفراد وتوفير حياه آمنه من الأخطار في الجامعة (harvard.edu).

3) مجموعة مراجعة نظام المعلومات: Information System audit Group

وتقوم بالمراجعة المستمرة لأنظمة المعلومات والبيانات التي يتم وضعها لعمل التجديد والتحديث المستمر لها (harvard.edu).

4) مجموعة التأمين: Insurance Group

وهي مسؤولة عن إدارة عملية التأمين من حيث خطط وبرامج التأمين الذاتية من داخل الجامعة، والتأمين في الكيانات والمؤسسات الفرعية الأخرى المسؤولة عن التأمين خارج الجامعة (harvard.edu).

ثانياً: جامعة كاليفورنيا سان فرانسيسكو UCSF:

نبذه عن الجامعة: (أحمد ، 2008، 98)

تعتبر جامعة كاليفورنيا سان فرانسيسكو من أعرق الجامعات الأمريكية و تقوم بمهام رئيسية تتمثل في التعليم والبحث العلمي والعناية بالصحة وخدمة المجتمع وقد حققت الجامعة هذه المهام وذلك بوضع برنامج يقوم على التفاعل الجيد بين مواقع تقديم الخدمات بالجامعة ، وتقديم برامج بحث متطورة تتضمن عمليات معقدة عن أنظمة الإتصالات والإنترنت والشبكات الدولية وتطوير البرامج الأكاديمية التي تقدم للطلاب في قاعات الدروس والتطوير الدائم للخدمات الصحية التي تقدم للجماهير(ucsf.edu) .

لدى الجامعة أكثر من 13 ألف موظف وطالب تقريباً وثلاثة آلاف بحث ومشروع أكاديمي في أكثر من 21 مبني تعليمي بالإضافة إلى الموظفين الإضافيين الذين يقومون بتقديم الرعاية الصحية حيث يتوافد مئات المرضى على الجامعة لتلقي العلاج يومياً ، لكن لا يستطيع هؤلاء العاملون التعامل في أوقات الأزمات وتقديم خدماتهم للجامعة لذلك تقوم الجامعة بتقديم برامج خاصة طبقاً للظروف الجديدة لتحقيق أعلى مستوى للاستجابة للأزمة وإدارتها وإعادة نشاطها ولذلك خصصت الجامعة خطة للإستجابة للأزمات والطوارئ تحدد فيها الإجراءات الفورية والعمليات التي تتخذ للاستجابة للأزمة ، وجعلت هدفها الأساسي من الخطة هو حماية حياة الأفراد، وحماية الممتلكات والمباني الجامعية ، وحماية البيئة وكذلك إهتمت أيضاً بحماية عمليات البحث والبرامج الأكاديمية ، وحماية أرواح الطلاب والعاملين بالجامعة والجماهير التي جاءت للحصول على خدمة معينة ، واستمرار تقديم الخدمات والعمليات الضرورية التي تقوم بها الجامعة ، وإدارة الجامعة بشكل سليم في أوقات الأزمة.(ucsf.edu) .

ويتم إدارة الأزمة من خلال فريق أزمة تشكله الجامعة لهذا الغرض من عديد من الوظائف القائمة: (أحمد ، 2008 ، 105)

1) مركز اتصالات الشرطة
2) مسؤول وحدة السلامة العامة
3) مسؤول إدارة التسهيلات
4) مسؤول الصحة والسلامة البيئية
5) مسؤول العناية بالحيوان
6) معهد بورتر للعلاج النفسي.

ثالثاً: جامعة فلوريدا:(fsu.edu)

نبذة عن الجامعة: (أحمد ، 2008، 162)

جامعة فلوريدا هي إحدى الجامعات الأمريكية العريقة والتي تتميز بسمعة أكاديمية جيدة اكتسبتها من خلال اهتمامها بجانب البحوث والدراسات التطبيقية ، وتم تأسيس الجامعة في عام 1851 م ، وتقع في منطقة ولاية فلوريدا وتستوعب نحو 238 ألف طالب يدرسون في كلياتها وأقسامها المختلفة، تضم الجامعة تخصصات مختلفة فأقسام وكليات الجامعة يفوق عددها 400 كلية وقسم ، تضم الطب والهندسة والعلوم والاقتصاد والآداب والقانون والإعلام والفنون والتجارة وتشترط الجامعة على الطلاب الراغبين في الالتحاق بها اجتياز مرحلة التعليم الثانوي ، بالإضافة إلى الاختبارات التي تجريها الكليات للراغبين في الالتحاق بها ، كما تتطلب مستوى جيد في اللغة الإنجليزية، كما تتطلب إبراز شهادة تؤكد قدرة الطالب على تسديد الالتزامات المالية اللازمة لإكمال الدراسة الجامعية بها ، حيث يبلغ متوسط ما يدفعه الطالب بالنسبة للدراسات الجامعية نحو 19 ألف دولار في العام الواحد ويشمل ذلك المبلغ الرسوم الدراسية ورسوم السكن والطعام والإعاشة إضافة لرسوم الكتب والمذكرات والتأمين الصحي أما بالنسبة لطالب الدراسات العليا فإن المبلغ يقفز إلى نحو 24 ألف دولار.(fsu.edu) .

مظاهر الأزمات التي تتعرض لها جامعة ولاية فلوريدا: (أحمد ، 2008، 162)

1) أزمات طبيعية(fsu.edu) :.

تحدث بسبب حدث طبيعي مثل الأعاصير والفيضانات والعواصف والجفاف والزلازل بشكل يتطلب تحرك رسمي من قبل فريق إدارة الأزمة ومدير الشرطة في الجامعة(fsu.edu) .

2) أزمات تقنية " تكنولوجية" :

وتحدث بسبب فشل أو حدث تقني مثل الإنفجارات المعملية الخطيرة وتسرب المواد الكيماوية السامة والمشعة وإندلاع النيران الكبيرة ، وهذه الحالات تتطلب الإخلاء الفوري والتنسيق بين فريق إدارة الأزمة وقسم الحرائق والمواد الخطيرة بالجامعة للسيطرة على الموقف قبل تطوره.(fsu.edu) .

3) أزمات اصطناعية :

وتحدث لتدمير شخص معين أو مجتمع مثل هجوم العدو أو تخريب أو إرهاب أو إضراب مدني أو أي عمل يضعف الإدارة المنظمة للحكومة ، ويظهر دور فريق إدارة الأزمة في هذه الأزمات بالتنسيق مع الشرطة لضمان أمان الأشخاص والممتلكات في الجامعة(fsu.edu) .

رابعاً : جامعة تكساس بسان أنطونيو:

نبذة عن الجامعة: (أحمد ، 2008 ، 171)

واحدة من أضخم الجامعات الأمريكية وأغناها. أسست عام 1883 وتضم أكثر من 55 ألف طالب. وتحتل الجامعة حرماً ضخماً في ولاية تكساس ، قوية في عموم التخصصات الأدبية والعلمية البحتة والتطبيقية، وخاصة الهندسة، وكذلك في إدارة الأعمال. تضم مكتبة الرئيس ليندون جونسون.**utexas.edu**

الأزمة في جامعة تكساس : تقسم الأزمة إلى ثلاثة مستويات هي :

1- **المستوى الأول للأزمة:utexas.edu :** وهو حالة عشوائية تؤثر سلبياً على الجامعة من خلال تهديد الحياة والصحة والممتلكات على نطاق واسع وتكون في واحد من المواقع داخل الحرم الجامعي مما تتطلب السيطرة من المتخصصين وذلك باعتبار أن الأزمة تسبب خطراً أو تهديداً على الحياة والصحة والممتلكات كما تشكل تهديد للأقسام المختلفة والموظفين بالجامعة ويمكن التنبؤ بهذه الأزمة.

2- **المستوى الثاني للأزمة :** وهو حدث عشوائي يؤثر سلباً من حيث تهديد الحياة والصحة والممتلكات داخل منطقة واحدة وتتجاوز قدرات موظفي الجامعة في السيطرة على الأزمة وتكون مدة الأزمة أقصاها ثماني ساعات وتوثر تأثيراً محلياً على المنطقة **utexas.edu**.

3- **المستوى الثالث للأزمة: utexas.edu**: وهي حالة عشوائية تؤثر سلباً من حيث تهديد الحياة والصحة والممتلكات وتستمر مدة طويلة ولا تستطيع الجامعة السيطرة عليها بسهولة ولذا يتطلب مشاركة جميع العاملين بالجامعة.

<u>خطوات وعمليات إدارة الأزمات في جامعة تكساس بسان أنطونيو: utexas.edu</u>

ترى جامعة تكساس بسان أنطونيو بأن إدارة أزماتها تكون بحسب الخطوات التالية :

أولاً: قبل حدوث الأزمة: utexas.edu

1- الشعور الأولي بالأزمات وتتمثل في:

التحرك السريع قبل حدوث الأزمة لتفادي الخسائر ومنع حدوثها.

2- الاستعداد للأزمات

3- الاستجابة للأزمة.

4- إعلان حالة الطوارئ في الحرم الجامعي

ثانياً: أثناء وقوع الأزمة: يقوم المركز بالآتي: (utexas.edu)

- إبلاغ مدير الامن.
- إبلاغ نواب رئيس الجامعة لسرعة إتخاذ القرارات الضرورية
- إبلاغ مسؤول ي تقديم الخدمات الطبية وسرعة التوجه إلى موقع الأزمة للرعاية الصحية.
- إبلاغ مسؤول ي الإسكان بالجامعة لسرعة تجهيز الأماكن التي يتم نقل الطلاب إليها.
- إبلاغ الجهات الخارجية التي تستطيع تقديم المساعدة للجامعة مثل الإسعاف والمستشفيات وغيرها.
- الاتصال بمركز تكنولوجيا المعلومات بالجامعة للإطلاع على المعلومات الجديدة باستمرار.
- إبلاغ وسائل الإعلام بالمعلومات الصحيحة لنشرها.

ثالثاً وأخيراً: بعد انقضاء الأزمة: (utexas.edu)

- إجراء عمليات الاتصال مع جميع المسؤولين عن إعادة النشاط والعمل بالجامعة.
- إجراء عمليات الاتصال بجميع المسؤول ين عن عمليات الإصلاح والصيانة بالجامعة.
- إجراء عمليات الاتصال للمشاورة في قرار إعادة فتح الجامعة. (utexas.edu) **(أحمد ، 2008، 174)**

كيفية الإستفادة من تجارب الجامعات الأمريكية في إدارة الأزمات:

1. ضرورة إنشاء برنامج إلكتروني شبكي معلوماتي خاصة بإدارة الأزمات في الجامعات العربية والإسلامية تكون مهمته السلامة ووظيفته توفير الأمن والأمان والاستقرار وأجواء الهدوء في داخل الجامعات وخارجها، وتكمن أهمية هذا البرنامج (إدارة الأزمات الإلكتروني) للحفاظ على سلامة الأرواح والعاملين في الجامعات والمحافظة على الممتلكات والمباني والأجهزة والأدوات ، ويشترك مع الإدارة الإلكترونية في الجامعات ، والمقصود بالإدارة الإلكترونية (برنامج

إدارة الأزمات الإلكتروني) كلاً من : الإدارة الإعلامية ، وإدارة الخطر والتأمين ، وإدارة الوسائل الإعلامية في الجامعات ، وإدارة العلاقات العامة ، ومكتب الصحافة في الجامعات ، وذلك بهدف نشر المنشورات الإعلامية الهادفة وتوزيعها للتعريف بالأزمات والوقاية منها وللتعريف بكيفية معالجة الأزمات أثناء وقوعها وكيفية التخفيف والحد من الخسائر والأضرار بعد وقوع الأزمات، كما تشترك العديد من المراكز في العمل مع برامج إدارة الأزمات ، ومن هذه المراكز (النجدة، الدفاع المدني، المستشفيات، الإطفاء، الإسعاف، مكافحة الحرائق، قسم الطوارئ، قسم مكافحة الزلازل والفيضانات، لجنة السلامة من أضرار الأمطار والسيول، مكافحة الإرهاب، مراكز الإغاثة، لجنة تفكيك الأحزمة الناسفة، لجنة إبطال مفعول القنابل، لجنة معالجة أضرار الحروب، لجنة الأمن الغذائي وهي المسؤول عن سلامة وصحة الغذاء والطعام والشراب والمياه ، ومن أهم المراكز المتعاونة التي يمكن أن تتعاون مع مركز وإدارة برنامج إدارة الأزمات في الجامعات إدارة المرور بالمدينة التي تقع فيها الجامعات.

2. تقديم حماية حقيقة وتوفير أنظمة أمن وسلامة لجميع أجهزة وممتلكات وأدوات ومباني الجامعات والمباشرة دون التأخير بإجراءات الإصلاح والترميم والتحديث لما تضرر من أدوات أو أجهزة أو مباني.
3. وجود سياسة واضحة واستراتيجية متبعة للحفاظ على أرواح وممتلكات العاملين.
4. تطوير وتحديث أنظمة الأمن والسلامة.
5. يجب أن يكون هناك أنظمة تنبؤ ووقاية قبل حدوث الأزمات للاستعداد لمواجهة الأزمات.
6. العمل على رفع الروح المعنوية من خلال تقديم مكافئات وشهادات تقدير وحسن سيرة وسلوك للموظفين.

5- التوصيات والمقترحات:

يمكن الاستفادة من التجربة الأمريكية في دول العالم العربي والإسلامي ، على النحو التالي:

1. الاستفادة من تجربة الجامعات الأمريكية في فلسفتها وأهدافها وأساليب عملها، وطرق تغلبها على الأزمات، ومتابعتها للتطورات العالمية، وتوفيرها لمناخ الحرية الأكاديمية، ورعايتها للبحث العلمي، وربطه المباشر بالصناعة والمجالات التنموية والحيوية من خلال الشراكات الحقيقية، ومن ثم خدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته وتقدمه للمساهمة الجادة في حل ومعالجة الأزمات في المجتمع بشكل فعال.
2. الاستفادة من تجربة إنشاء الجامعات الأمريكية في المناطق النائية والبعيدة والعشوائية التي يخطط لتنميتها والتي تصب مباشرة في خدمة المجتمع والقضاء على عدد من مشكلاته وأزماته .
3. الاستفادة من خبرة الجامعات الأمريكية في إدخال نظم الإدارة الإلكترونية خاصة في مجال إدارة الأزمات، وفي اختيار العاملين بالنظام الإداري حيث يتم اختيارهم وذلك بناء على مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية والعمل على تكوينهم وزيادة خبراتهم ورفع كفاءاتهم وقدراتهم في مجال إدارة الأزمات والعمل على تطوير أدائهم وتطوير القطاعات المختلفة التي يعملون فيها .
4. إعداد دليل لإدارة الأزمات والمشاركة في صنع القرار لمعرفة كيفية مواجهة الأزمات.
5. تشجيع رجال الأعمال المخلصين والحريصين على مصلحة الوطن في العالم العربي والإسلامي على الدخول بفاعلية في ميدان إدارة الأزمات والدخول كشركاء للإسهام في علاج الأزمات وبذلك تتحقق المشاركة المجتمعية .
6. عقد اتفاقيات شراكة مع هذه الجامعات وتفعيلها ومتابعتها بصورة دورية، بحيث تكون اتفاقيات حقيقية تُطبق وفق برنامج زمني محدد. مع التوسع في برامج تعليم اللغة العربية في أمريكا، وتعليم اللغة الانكليزية في العالم العربي والإسلامي ؛ لإحداث نوع من الترابط بين دول العالم العربي والإسلامي وأمريكا، بما يعود على الجميع بالنفع. وأيضا التعاون في فتح فروع لبعض الجامعات الأمريكية في دول العالم العربي والإسلامي .
7. تشجيع النشر العلمي في المجلات والدوريات خاصة فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

8. الاستفادة من خبرة الجامعات الأمريكية في إنشاء المواقع الإلكترونية بشكل تفاعلي، مستفيدين في ذلك من الخبرات الدولية والخبراء الدوليين في مجال إدارة الأزمات، من خلال تيسير استجلاب المعرفة من الخارج، مع التطوير الدوري لها لتكون مترابطة مع دوائر المعلومات العالمية المتعلقة بإدارة الأزمات، بحيث تكون أحد أهم أوعية المعرفة، وليست مواقع يغلب عليها الطابع التقليدي. مع الأخذ في الاعتبار أن كل العناصر السابقة تدخل ضمن معايير الجودة العالمية عند تقييم الجامعات.
9. وفي هذا الصدد أيضا يقترح الكاتب أن يتم إنشاء بنك أفكار أو مجمع علمي يضم مجموعة من اللجان المتخصصة من كبار العلماء وشباب الباحثين المتميزين؛ لإعداد دليل بإدارة الأزمات التي يعاني منها مجتمعنا، ومنها على سبيل المثال الأزمات المتعلقة بـ: (الأمن - الفقر- المرور- الصحة -الغذاء -العنوسة -التربية -القيم- التشريعات -الفساد الإداري – التكنولوجيا(وما يتفرع عنها من أزمات فرعية، وإعداد دليل شامل لإدارة الأزمات ليوزع على الجامعات ومراكز البحوث، بحيث يكون هذا الدليل هو المرجع الرئيسي في اختيار الموضوعات المتعلقة بإدارة الأزمات، على أن يتم تحديث هذا الدليل بصورة دورية وإنشاء مجمع علمي لإدارة الأزمات وحلها.

مراحل معالجة وإدارة الأزمات :تمر بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى :

- قبل وقوع الأزمة : الوقاية من الازمات

1- معرفة جميع أنواع المعلومات عن الجامعة ومشكلاتها ومخاطرها .
2- بناء قاعدة معلوماتية جديدة وجيدة ومتكاملة عن الجامعة
3- توقع المخاطر ووقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة
4- تحديد وسائل الاتصال بدقة والقدرة على الاتصال الجيد
5- إعداد الفريق ومعرفة الأفراد الذي سيقود الأزمة واللياقة البدنية والصحة النفسية
6- وضع برنامج تدريبي وعمل تجربة
7- رسم توقعات حدوث الأزمة وتقدير الموقف

المرحلة الثانية:

- أثناء وقوع الأزمة : التصدي للأزمات ومعالجة الآثار السلبية

1- تقدير الموقف بدقة للغاية
2- .إنشاء غرفة عمليات ومتابعة تطور الازمة
3- الاتصال السريع بالجهات المعنية
4- خفض حدة التوتر والصدمة
5- اتخاذ القرارات الصحيحة السريعة الفعالة
6- وضع الخطط للمواجهة بسرعة والمحافظة على الأرواح و البحث عن المفقودين .
7- سرعة عمل الإسعافات الأولية
8- تفريغ المكان وسرعة نقل الضحايا والمصابين إلى المستشفيات .
9- المتابعة والتنسيق وخفض الآثار السلبية للأزمة

المرحلة الثالثة : انقاذ مايمكن انقاذه

- ما بعد حدوث الأزمة :

1- معرفة تأثير الأزمة على الأفراد و الأماكن .

2- اتخاذ الإجراءات العلاجية – العلاج النفسي والعلاج الصحي .
3- وضع الإجراءات الوقائية .
4- وضع خطط تنفيذ منظمة جداً
5- تقليل الخسائر وتحقيق التوازن في حالة وقوع الأزمات والكوارث .

6- الخاتمة:

1- إعداد خطة لإدارة الأزمات: ضرورة إعداد خطة لمواجهة الأزمات بحسب الآلية التالية التي يقترحها البحث حتى يتم التأسيس لنظام علمي لإدارة الأزمات وذلك على النحو التالي:

خطة مقترحة لتجهيز متطلبات تطبيق إدارة الأزمات:

الخطوة الأولى: إيجاد فريق معالجة أزمات وكوارث (فريق إدارة الأزمات) يعني بالتخطيط الاستراتيجي.

الخطوة الثانية: توفير فريق مساند خارجي والإستعانة بالأجهزة الخارجية المحيطة بالجامعة مثل: مكافحة الحرائق، النجدة، الإسعاف، الطوارئ، طبيب، ممرضة، جهاز أمن، وآخرين وذلك بهدف ترسيخ نظام مستقل لحل الأزمات.

الخطوة الثالثة: تهيئة وتدريب الفريق من خلال دورات وورش عمل في الجامعة وذلك بالتعاون بين مجموعة من الجامعات على عمليات الدفاع المدني (إخلاء - إسعاف - إطفاء).

الخطوة الرابعة: تحديد طبيعة ونوعية الأزمات المحتملة الحدوث والمتوقعة، والأزمات التي حدثت وطرق حلها.

الخطوة الخامسة: تحديد أدوار وطبيعة عمل الأشخاص أثناء وقوع الأزمات وتحديد مسؤولين للتصريح الإعلامي والاتصال الهاتفي والإجابة على الاستفسارات والمقابلات الإعلامية والمهتمين حالة وقوع الأزمات.

الخطوة السادسة: تنظيم حلقة بحث وتدارس لكافة العاملين في الجامعة لتوعيتهم بأدوارهم ومسؤولياتهم.

الخطوة السابعة: التأكد من توافر تعليمات وإرشادات مكتوبة يمكن الرجوع إليها وقت الأزمات وقراءتها من قبل الموظفين والأساتذة الجامعيين والطلبة والموظفين في الجامعة.

الخطوة الثامنة: تجهيز خطة معالجة أزمات تحوي بدائل مختلفة وتتضمن قائمة باللوازم والأجهزة والمعدات التي قد تكون الحاجة ماسة إليها أثناء الأزمة ، والقيام بإختيارها من حين لآخر .

7- المراجع :

المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

1) الحملاوي، محمد رشاد (1995)، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2.
2) حواش، جمال، (2005 م)، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، أيتراك للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
3) الخضيري، محسن،(2003م)، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، مصر.
4) السعدي ، عبد الرحمن ، 2000م ، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، عبدالرحمن بن ناصر بن السعدي، مؤسسة الرسالة، ط1 .
5) عامر، سعيد ياسين،(1994م) الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، القاهرة.
6) عليوة، السيد (2004): إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مصر.
7) عليوة، السيد، (2001م)، إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
8) عليوه، السيد، (1997م)، إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية وأساليب وقائية، قطاع سجل العرب، القاهرة ، مصر.
9) فتحي، محمد، (2001م)، فن إدارة الأزمات الخروج من المأزق، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
10) مهنا ، محمد ناصر ، (2004) ، إدارة الأزمات , دار ومكتبة مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .

ثانياً: الدوريات:

1) الأعرجي، عاصم محمد ودقامسة، (2000م)، مأمون محمد: " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4.
2) الخفاجي ، كرار ، (2010) ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها ، المعهد التطويري للموارد البشرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة جامعة الكوفة ، العراق ، العدد 5 .
3) العتيبي، سرحان، (1999)أحكام المعاملات المالية في ضوء الشريعة الإسلامية ، بحث علمي غير منشور .
4) عشماوي، سعد الدين، (1996م) " إدارة الأزمة "، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5، ع2.
5) علوان، شذى، (بدون تاريخ)، إدارة الأزمة في جامعة البصرة، دراسة وصفية تحليلية، بحث علمي منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 66، المجلد 18.
6) قدي، عبد المجيد،(2009)، الأزمة الاقتصادية العالمية وتداعياتها، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، مجلة علمية محكمة، العدد 46، القاهرة.
7) مراد، ناصر، (2007م)، أثار الأزمة الاقتصادية الراهنة على حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر.
8) اليازجي ، صبحي رشيد ، (يونيو 2011) مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني ، من وحي القرآن الكريم – دراسة موضوعية، ، قسم التفسير وعلوم القرآن – كلية أ صول الدين، الجامعة الإسلامية – غزة.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

1) أحمد، منى عبدالمنعم محمد،(2008م)، إدارة الأزمات في التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق.
2) أبو معمر، فارس ،(2011)، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث – دراسة مسحية على جهاز الدفاع المدني في غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
3) أسليم، وسام ، (2007)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية – دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية في غزة.
4) الجديلي، ربحي عبدالقادر، (2006م)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
5) حريز، سامي محمد هشام، (لايوجد تاريخ)، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن.

6) الدليمي، حامد عبد حمد، (2008)، إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، رسالة دكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة القديس كليمنت : St. Clements University.

7) شربيني، طلعت سالم،(2008م)، القيادة التربوية وإدارة الأزمات وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأمريكية في لندن.

8) شبير، ابتهال ، (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر في غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

9) طواف، عبد الخالق هادي محسن ،(2009)، نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سورية.

10) عبدالعال، رائد فؤاد محمد،(2009م)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية في غزة، كلية الدراسات العليا.

11) عودة ، رهام (2008) ، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة ، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية في غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

12) العنزي، تركي محمد، (2010م)، أثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية، رسالة ماجستير منشورة في جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة.

13) القضبة، عبدالله محمد عبدالله، (2012م)، دور الإعلام في معالجة الأزمات الأمنية، رسالة دكتوراه، أكاديمية الشرطة المصرية.

14) زيادة ، فهد ، (2012) ، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في غزة على إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

1. University of Harvard, History, (http://www.harvard.ed.htm).
2. University of Harvard, Risk Management Plan, (http://www.harvard.ed.htm). 12may2007.
3. University of Havrard, The Office of Risk Management and Audit Service, (http://harvard.edu/rmas/6 resources/presentation.htm).
4. University of Harvard, The Office of Risk Management and AuditService, (http://www.RMAS.htm),,25oct2007.
5. Harvard Business Review On Crisis Management.
6. University of Harvard, Risk Management Group (http://harvard.edu/rmas/1_us/staff.htm)12may2007.
7. Harvard Business Review On Crisis Management.
8. University of Harvard, Risk Management Group, (http://harvard.edu/rmas/1_us/staff.htm).
9. University of California san Francisco, Emergency Response Management Plan, Part 1, introducation, (http://www.ucsf.edu.htm)20Feb.2005.
10. University of California san Francisco, UCSF History, (http://www.wtc.usf.org),20Feb2005.
11. (http://www.ucsf/emergencyresponsemanagementplan.net),9Feb.2008.
12. University of California san Francisco,Emergency Response Management plan, part1, introducation (http://www.police.ucsf.edu/decuments/ermppart1.htm), 9Feb.2008.
13. University of California san Franisco, police department, (http://www.ci/alinas.ca.usf/police/dep.htm), 25Jan.2008.
14. University of California san Francisco, Emergency Response Management plan, part6, http://www.police.ucsf.edu/documents/ermppart6.htm).
15. University of California san Francisco, emergency response management plan, part6, http://www.police.ucsf.edu/documents/ermppart6.htm).
16. University of California san Francisco, emergency response management plan, part6, http://www.police.ucsf.edu/documents/ermppart6.htm)
17. cso-yemen.org

18. University of Florida state, Crisis Management Plan, (http://www.fsu.edu.em.htm),25Jun. 2008.
19. University of Florida state, Insurance.Risk and Compensation Policy (http://www.fsu/emergency managementplan.htm), 12Jan2008.
20. University of Florida state, insurance, risk and compensation policy (http://www.fsu/emergencymanagementplan.htm).
21. University of Florida state, Crisis Management Plan, (http://www.fsu.edu.emp.htm),25Jun.2008.
22. University of Texas at San Antonio, UTSA History, (http://www.utexas.edu), 5Jan2008.
23. University of Texas at San Antonio, Crises Response Plan, (http://www.utexas.edu/faculty.htm),22Fob2008.
24. The University of Texas at San Antonio, crises Response plan, (http://www.utexas.edu/faculty.htm).
25. The University of Texas at San Antonio, Crises Response plan, (http:/www.utexas.edu/faculty.htm).
26. The University of Texas at San Antonio, Maps Crises, (http://www.lib.utexas.edu/maps.htm) 5May2007.
27. (qau.ye)
28. http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance

المراجع باللغة الإنجليزية:

1) Arjen Boin. Paul' Hart (2003): Public Leadership in Time of Crisis: Mission Impossible?, Public Administration Review, September/ October, vol. 63. No.6.
2) Asselin, Martha, Jo, (2012) Utilizing Social Networks in Times of Crisis: Understanding, Exploring and Analyzing Critical Incident Management at Institutions of Higher Education, PhD Thesis, State University of New York.
3) Degnan,E.joseph(2000) Astudy of using simulation technology crisis management capabilities in school , phd , college of education of central florida.
4) Esbensen, L. &. Krisciunas, T, (2008), Crisis Management and Information Technology, Master Thesis, Lunds University, Sweden.
5) Farhangi, A, Akbar, Hassani, R, Seyed, Akbari, Peyman, Veismoradi, Akbar, and Rostami, Reza (2013) The Role of Organizational Communication in Crisis Management, Islamic Azad University of Kermanshah, Journal of Basic and Applied, Vol.3, No.6.
6) Gainey, S, Barbara (2009), Grisis Management's New Role in Educational Settings, Kennesaw State University, Heldref Publications, 2009.
7) Jenkins, Michael, (2008) Exploring Factors Influencing Crisis Preparedness among Texas Community Colleges with Residential Students Dissertation, PhD Thesis, College of Business Administration, North Central University, U.S.A.
8) King , Granville , (2002) , crisis management , and team effectiveness, journal of business ethics , Kluwer academc , Netherlands . vol . 41 . no 3
9) Mathai, Christina (2002), Surveying School Counselors via the Internet regarding their experience and training needs in crisis intervention, phD, Virginia polytechnic.
10) Mcnicoll, Stephanie(2003), Under age drinking on college campuses: An examination for institutions in the event of tragedy on campus, University of Georgia.
11) Menghini, R, (2014), Presidential Responses to Crises at Public University Campuses: What Leaders Do and How Others Perceive Their Actions, PhD Thesis, University of Pennsylvania.
12) Reynolds, M, (2005), Crisis And Emergency Risk Communication As An Interactive Modle, Journal of Health Communication, Vol.10.
13) Savelides, S. & Management For Secondary Education: A Survey of Secondary Education Directors In Greece, International Journal of Educational Management, Vol. 29.No1.