

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

مدى تحقق ادارة الازمات في جامعة بوليتكنك فلسطين

فريق البحث

هنادي جنازة

حورية حروب

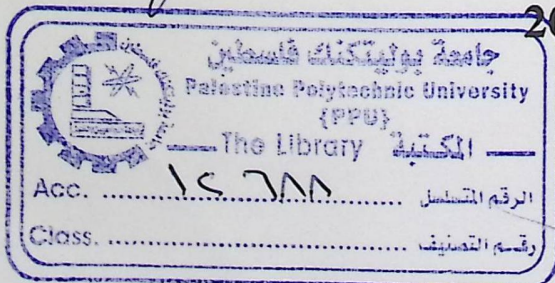
وفاء بدر

اشراف

أ.م.احمد النتشة
أ. أمجد النتشة

أ. أمجد النتشة

أيار، 2012



شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا

كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا

أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

الإهداء

اهدي بحثي هذا إلى:

الذي قال تعالى فيهما (واخفض لهما جناح الذل من رحمته وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا)

الماس الذي لا ينكسر...نبع العطاء الذي زرع الاخلاق بداخلي وعلمني طرق الارتقاء

الى ابي الطيب

الزهرة التي لا تذبل...نبع الحنان التي ساندتني ووقفت الى جانبي حتى وصلت هذه المرحلة من التقدم

والنجاح...الى من تعجز الكلمات عن وصفها وتسكن امواج البحر لسماع اسمها....الى امي ملائكة

الارض...شقائق النعمان الذين احتضوني وزرعوا الورد في طريقي...الى اشقائي

رفاق الدرب...بناة المستقبل....الى اروع واصدق وانبل البشر ..

الى صديقاتي المخلصات

الذين رفعوا رايات العلم والتعليم واخمدوا رايات الجهل والتجهيل الى اساتذتنا الافاضل،واخص بالذكر

أ.امجد الننتشة

اهدي هذا الجهد المتواضع الى كل من قال لا اله الا الله محمد رسول الله

سائلا المولى عز وجل ان يوفقني لما يحب ويرضى

لكم جميعا اهدي سهري وتعبني وجهدي

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	فهرس المحتويات	ت
*	فهرس الجداول	ج
*	فهرس الأشكال	ر
*	المصطلحات الاجرائية	ز
*	الملخص باللغة العربية	س
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
1.1	المقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أهداف الدراسة	3
1.4	أهمية الدراسة	4
1.5	حدود الدراسة	4
1.6	محددات الدراسة	4
1.7	الهيكل التنظيمي لمحتويات الدراسة	5
1.8	قائمة المراجع	6
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
2.1	المبحث الأول (الإطار النظري)	
2.1.1	تعريف الأزمة	8
2.1.2	خصائص الأزمة	9
2.1.3	مراحل الأزمة	10
2.1.4	أسباب الأزمة	11
2.1.5	نماذج ادارة الأزمة	12

14	انواع الأزمات	2.1.6
15	متطلبات ادارة الازمات	2.1.7
	المبحث الثاني (الدراسات السابقة)	2.2
29	الدراسات العربية	2.2.1
34	الدراسات الاجنبية	2.2.2
الفصل الثالث (الطريقة والاجراءات)		
43	منهج الدراسة	3.1
43	مجتمع الدراسة	3.2
43	عينة الدراسة	3.3
45	أداة الدراسة	3.4
45	صدق الدراسة	3.5
45	اجراءات الدراسة	3.6
46	المعالجة الاحصائية	3.7
الفصل الرابع (مناقشة اسئلة الدراسة)		
48	مناقشة اسئلة الدراسة	4.1
الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)		
76	النتائج	5.1
77	التوصيات	5.2
79	المصادر والمراجع	*
الملاحق		
الملخص باللغة الانجليزية		

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
39	جدول المقارنه ما بين الدراسات السابقه والدراسه الحاليه	1
44	خصائص العينة الديموغرافية	2
46	الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات	3
47	مفاتيح المتوسطات الحسابية	4
49	يوجد لدى بوليتكنك فلسطين فريقا لإدارة الازمات التي قد تواجه الجامعة	5
49	لدى فريق اداره الازمات صلاحيات واضحة بكافة المهمات	6
50	يلتزم فريق ادارة الازمات في جامعه بوليتكنك فلسطين بعقد لقاءات دورية وفق اجنده واضحه	7
50	يلتزم رئيس فريق ادارة الازمات بمشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالازمات	8
51	يتم اختيار قائد فريق اداره الازمات بناء على ما يتمتع به من صفات ريادية وابداعيه.	9
51	يدرك فريق اداره الازمات أهمية الوقت في مجابهة الازمات.	10
51	يوجد لدى فريق اداره الازمات خطط معده مسبقا للتعامل مع الازمات المتوقع حدوثها.	11
52	تتوافر الامكانيات المادية لدى فريق اداره الازمات للقيام بعمله	12

52	يتكون الفريق من ممثلين عن مختلف الجهات وأهمها الجهات التالية: ممثلي العلاقات العامة، ممثلي الشؤون القانونية والمالية.	13
53	يتمتع أعضاء فريق إدارته بالالتزام بقدر عالٍ من الانتباه والتركيز.	14
53	يتمتع أعضاء فريق إدارته بالالتزام بقدر عالٍ من التفاؤل.	15
54	يتمتع أعضاء فريق إدارة الأزمات بقدر عالٍ من الشجاعة وقوة العزيمة.	16
54	لدى أعضاء فريق إدارته الأزمات القدرة على إثارة التفاؤل.	17
55	لدى أعضاء فريق إدارته الأزمات قدر عالٍ على العمل الجماعي والالتزام بالمهام الموكلة إليه.	18
55	يتمتع أعضاء فريق إدارته الأزمات بقدر عالٍ من الانتماء والولاء للكيان الإداري الذي يواجهه الأزمات.	19
56	لدى أعضاء فريق إدارته الأزمات القدرة على السيطرة على الانفعال والتوتر أمام الأزمات وأحداثها.	20
56	يتمتع أعضاء فريق إدارته الأزمات القدرة على التفكير الإبداعي في حل المشكلات.	21
57	يسير الفريق في تقييم ما سوف يحدث وفق الخطوات التالية أثناء الاجتماعات: عصف ذهني، تقديم حلول، تقييم الحلول، وضع بدائل وسيناريوهات واختيار الأفضل.	22
57	يتمتع أعضاء الفريق بقدر جيد من الاستماع لبعضهم وفهم ديناميكية العمل، إدارته الاجتماعات، التوجيه والإرشاد في تعاملهم مع بعض وفي اجتماعاتهم مع الفرق الأخرى.	23
58	لدى أعضاء فريق إدارته الأزمات القدرة على حل	24

	الصراعات بين الاعضاء والافراد والقدرة على التخطيط واعداد السيناريوهات التي تتناسب مع الازمات	
59	لدى جامعه بوليتكنك فلسطين سيناريو شامل.	25
59	يتم عرض السيناريو على جميع الأصعدة على كل الاشخاص	26
60	توضح الادارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات الموظفين للحد من الاضرار التي قد تحدث في حال حدوث الازمه.	27
61	يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين استراتيجيات معينة للتعامل مع الإعلام	28
61	الشخص المتصل مدرك لنوع الاستراتيجية المنتهجة للتعامل مع الازمة في حال حدوثها	29
26	لدى المتحدث الرسمي القدرة على الوصول للجمهور	30
62	لدى المتحدث الرسمي خطابات متنوعة بتنوع الجماهير	31
63	لدى جامعه بوليتكنك فلسطين قائمه اتصالات تحتوي على جميع ارقام تلفونات اعضاء الفريق وممثل للعلاقات العامة, الشؤون المالية والقانونية سواء داخل العمل او في منازلهم	32
63	يتمتع العاملين في جامعه بوليتكنك فلسطين بالقدرة على تشخيص المؤشرات والاعراض التي تنبأ باحتمال وقوع ازمه .	33
64	تهتم ادارة جامعة بوليتكنك فلسطين بنشر جو من التفاؤل والثقة والدافعية والفهم والتقدير وتفاذي الاخطاء البشرية.	34

65	تتشر ادارة جامعة بوليتكنيك فلسطين ثقافه التعامل مع الازمات بين جميع فئات موظفين الجامعة بطريقه مبسطه عن طريق نشرات كتيبات,القاء محاضرات.	35
65	تهتم ادارة الجامعة بتوفير موظفين احتياطيين للعمل اثناء الازمات.	36
66	يحرص المدراء في الجامعة على ان يتعامل العاملین مع الازمات على انها فرص لتحسين الاوضاع	37
66	تهتم الجامعة بتزويد العاملين بأدوات واجهزه اتصال تساعد على سرعة عملية الاتصال حال حدوث ازمة	38
67	تقوم الإدارة في جامعه بوليتكنك فلسطين بتقييم التدريب الخاص بالأزمات.	39
67	تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على التواصل والشفافية في ادارة الازمات	40
68	تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على استخدام حجره العمليات الخاصة بالأزمات	41
68	تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على التعاون في فرق عمل الازمات	42
69	تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على وضع خطه ادارة الازمات	43
69	تحرص ادارة الجامعة تدريب الفريق على طرق مواجهه الازمات	44
69	تحرص ادارة الجامعة تدريب الفريق على لعب الادوار في ادارة الازمات	45
70	تتوافر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيههم	46
71	يتوفر لدى جامعه بوليتكنك فلسطين قاعده للبيانات المتعلقة بإدارة الازمات	47
71	تحتوي قاعدة البيانات على أهم الامور الحساسة والتي من الممكن تؤدي الى أزمة مثل سوء الفهم ، سوء	48

	التقدير سوء الادارة ، تعارض المصالح والاهداف الايخطاء البشرية الاشاعات اليأس الرغبة في الابتزاز انعدام الثقة الازمات المتعمدة.	
72	يتم تقييم قاعده البيانات بشكل دوري	49
72	تتوافر انظمه لحمايه قاعده البيانات	50
73	لدى جامعه بوليتكنك فلسطين القدرة على تحليل المعلومات والمواقف التي قد تؤدي الى حدوث ازمات	51
73	تقوم جامعه بوليتكنك فلسطين بتحليل البيئه الداخليه لديها للتعرف على مصادر القوه والضعف	52
73	تقوم جامعه بوليتكنك فلسطين بتحليل البيئه الخارجييه للتعرف على المتغيرات المختلفه التي يمكن ان تؤثر عليها بالمستقبل.	53
74	يوجد لدى جامعه بوليتكنك فلسطين خطه جاهزه لمجاببه الازمات المتوقع حدوثها	54
75	سوف تلجأ جامعه بوليتكنك فلسطين نظام للاداره بالاستثناء في حال وقوع الازمه	55

قائمة الاشكال والصور

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	متطلبات ادارة الأزمة	15

المصطلحات الاجرائية :

الازمة : " نقطة تحول عن المسار المرغوب والمخطط له ، مما قد يؤدي الى حدوث آثار ونتائج غير مرغوب بها ; تؤدي الى انهيار وضياح المنظمة ، ما لم يكن الأطراف المعنيين قادرين على احتواء الازمة وأضرارها ."

ادارة الازمة : هي عبارة عن الاجراءات المتبعة من قبل فريق الازمة والتي تعمل على التصدي للاحداث التي خلقتها الازمة .

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ادارة الازمات في جامعة بوليتكنيك فلسطين في مرحلة ما قبل الازمة ، كما وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على متطلبات ادارة الازمات ومدى توافر هذه المتطلبات وعناصرها اللازمة في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للحصول على المعلومات المتعلقة بادارة الازمات في الجامعة حيث تم استخدام الاستبانة كاداة للدراسة وزعت على رؤساء وعمداء الدوائر الأكاديمية والادارية في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

وبناء على التحليل الاحصائي الذي تم باستخراج الاعداد، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية وذلك باستخدام برنامج اكسل تم. التوصل الى عدة نتائج ومن اهمها :

1. عدم وجود فريق لادارة الازمات في جامعة بوليتكنيك فلسطين وبذلك ينتفي وجود المواصفات المطلوب التمتع بها لدى الفريق
2. لا تمتلك جامعة بوليتكنيك فلسطين سيناريوهات لمجابهة ازمات قد تحدث .
3. لا يوجد التزام كبير لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين على نشر الوعي المتعلق بالازمة.
4. لدى جامعة البوليتكنك المام بالجوانب المتعلقة في الاتصال بوسائل الاعلام في حال تعرض الجامعة لازمات .

وفي ضوء ما اسفرت عنه تحليل النتائج هذه الدراسة تم تقديم عدة توصيات ومن اهمها:

1. يوصي فريق البحث على اهمية وضرورة انشاء فريق لادارة الازمات على ان يتمتع هذا الفريق بالمواصفات المطلوبة لادارة الازمات التي قد تواجه الجامعة
2. اعداد السيناريوهات لمجابهة الازمات التي قد تحدث والعمل على عرض هذه السيناريوهات على جميع الاصعدة وعلى جميع الاسخاص المعنيين .
3. العمل على نشر الوعي المتعلق بالازمات وطرق مجابتهها والوقاية منها بين العاملين داخل جامعة بوليتكنك فلسطين وذلك من خلال كتيبات ، القاء محاضرات.
4. العمل على تحديث ومواكبة كل ما هو جديد في التعامل مع وسائل الاعلام .

الفصل الاول

(الاطار العام للدراسة)

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 اهداف الدراسة

1.4 اهمية الدراسة

1.5 حدود الدراسة

1.6 محددات الدراسة

1.7 الهيكل التنظيمي للدراسة

1.8 قائمه المراجع

1.1 المقدمة:

يعيش المجتمع في عالم تتسارع وتتشابك فيه الاحداث على كاهه الاصعده ، واصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بمآلاتها، وبدأت معاناة الدول وحكوماتها، منظماتها وافرادها من الازمات واثارها، ولذلك اصبح موضوع اداره الازمات من ابرز المواضيع التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر خاصة بعد ان زادت مخاطر حدوثها وتتنوعت اسبابها.

ومن هذا المنطلق اصبحت ادارة الازمات تكتسب المزيد من اهتمام العلماء والمفكرين كونها تشكل أثر كبير على المؤسسات من حيث بقائها او عدم بقائها .

ولقد اصبحت كل القطاعات بلا استثناء عرضة لان تكون مسرحا لوقوع الازمات على ارضيها حيث تتكبد تلك القطاعات خسائر فادحة ليس فقط نتيجة حدوث الازمه بل ايضا نتيجة السلوك الانساني حيالها ، وتأتي هذه الدراسة في ضوء ما يتعرض له الشعب الفلسطيني من أزمات متنوعة ومتعددة في مجالات الحياة المختلفة ، وتم استهداف جامعة بوليتكنك فلسطين في هذه الدراسة كونها تعتبر جزءا اساسيا وهاما من مؤسسات الشعب الفلسطيني ، لذلك فان جامعة البوليتكنك تتعرض كغيرها من المنظمات للأزمات وتتأثر بها ، وما يترتب على هذه الازمات من اثار قد تؤثر على الطلاب والموظفين وحتى المجتمع، ومن هنا تكمن اهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على مدى استعداد جامعة بوليتكنك فلسطين في مواجهة الازمات قبل وقوعها ، ومعرفة امكاناتها في ذلك ، حتى تبقى هذه الجامعة رائده في تخريج طلاب ذوي كفاءه عالية لخدمة مجتمعهم . وما يميز فريق البحث في هذا الموضوع انه موضوع جديد نسبيا للجامعة لم يتم طرحه من قبل.

1.2 مشكلة الدراسة:

تتعرض المؤسسات بجميع انواعها الى الازمات ومنها المؤسسات الاكاديمية (الجامعات) فالجميع ليس بعيد عن هذه الازمات لذا على القائمين على شأن المؤسسات الاكاديمية الاحاطة بالأمور اللازمة لتجنب ومواجهة الازمات المحتملة ، وجامعة بوليتكنك فلسطين كونها احد اهم المؤسسات الاكاديمية في فلسطين فهي بحاجة الى الوقوف على مدى جهوزية المؤسسة لمواجهة هذه ازمات.

وتجري معالجة مشكلة هذه الدراسة من خلال الاجابه على :

مدى توافر العناصر اللازمة لاداره الازمه قبل وقوعها لدى جامعة بوليتكنك فلسطين، وينبثق عن ذلك:

- هل لدى جامعة بوليتكنك فلسطين فريق ويمتاز بالمواصفات المطلوبة لادارة الازمات التي قد تواجه الجامعة .
- هل تمتلك جامعة بوليتكنك فلسطين سيناريوهات لمجابهة ازمات قد تحدث.
- هل لدى جامعة بوليتكنك فلسطين المام بالجوانب المتعلقة في الاتصال بوسائل الاعلام في حال تعرض الجامعة للازمات .
- هل لدى جامعة بوليتكنك فلسطين التزام بنشر الوعي المتعلق بالازمة.
- هل لدى جامعة بوليتكنك فلسطين قدرة على جمع الحقائق اللازمة وتحليلها.
- هل تهتم جامعة بوليتكنك فلسطين بالسبل التي تقوي قدرتها على التعامل مع الازمات في حال حدوثها ومن هذه السبل : الخطة الاستراتيجية ، سيناريوهات ، المنظمة التعليمية

1.3 اهداف الدراسة:

الوصول بالجامعة للمستوى المطلوب من حيث الاستعداد للتعامل مع الازمة وذلك من خلال:

- ✓ الوقوف على مدى توافر العناصر اللازمة لإدارة الازمة عند ادارة البوليتكنيك .
- ✓ ان تكون هذه الدراسة اساس تستفيد منه المؤسسات التعليمية الاخرى.
- ✓ نشر الوعي المتعلق بمتطلبات ادارة الازمات خصوصا في المؤسسات الاكاديمية.

1.4 اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة بأنها تسلط الضوء للوقوف على مدى جهوزية جامعة بوليتكنيك فلسطين للازمه لتجنب وقوع ازمات قد تؤدي الى اغلاق المؤسسة، كما ان هذه الدراسة تعالج موضوع (ادارة الازمات) وهو موضوع جديد نسبيا في الفكر الاداري، كما ان هذه الدراسة تسهم في توضيح واقع ادارة الازمات في جامعة بوليتكنك فلسطين قبل وقوعها، وبما ان الجامعة من الجامعات المرموقة والفعالة في المجتمع الفلسطيني فان عدم جهوزيتها للتعامل مع الازمات المحتملة قد يؤدي الى تضررها وبذلك تكون اكثر عرضة للنتائج السلبية التي تحدث نتيجة الازمات .

1.5 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: جامعة بوليتكنك فلسطين - الخليل.
- الحدود الزمنية: تمت دراسة الموضوع في الفصل الدراسي الاول والثاني في الفترة الواقعة بين 4 ايلول 2011 و 1 حزيران.
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عمداء ورؤساء الدوائر الادارية والاكاديمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

1.6 محددات الدراسة:

لا يوجد محددات للدراسة ولكن واجهت فريق البحث بعض المعوقات التي لم تمنع تحقيق البحث لأهدافه ،
ومن هذه المعوقات :

- عدم وجود تعاون كافي من قبل بعض الاداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين في تعبئة الاستبيان واعطاء المعلومات الكافية .

1.7 الهيكل التنظيمي للدراسة:

المواد التمهيديه: تتضمن صفحة العنوان ، الشكر والتقدير، الاهداء ، قائمه المحتويات، قائمه الجداول،
قائمة الاشكال والصور، المصطلحات الاجرائيه.

- **الفصل الاول:** يتضمن هذا الفصل مقدمه الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة ، اهمية
الدراسة، حدود الدراسة، المصطلحات الاجرائية ، الهيكل التنظيمي للدراسة .

- **الفصل الثاني:** ينقسم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث رئيسيه تتمثل في :

- المبحث الاول: واقع الدراسة .
 - المبحث الثاني: الازمات وادارتها وما يتعلق بها من عوامل ومؤثرات ومتطلبات مختلفه.
 - المبحث الثالث: اهم الدراسات السابقه التي اجريت حول موضوع الدراسة.
- **الفصل الثالث:** يتمثل في منهجيه الدارسه، ادوات الدارسه، مجتمع الدارسه، عينه الدارسه،
متغيرات الدارسه، المعالجه الاحصائيه.

- **الفصل الرابع:** يتمثل بمناقشه وتحليل اسئله الدراسة.

- الفصل الخامس: يشمل اهم النتائج والتوصيات التي ادلى بها فريق البحث في ضوء ما توصلوا اليه من نتائج .

1.8 قائمه المراجع:

تتضمن المصادر والمراجع والدراسات السابقه باللغتين العربيه والانجليزيه.

الملاحق .

الفصل الثاني

المبحث الاول (الاطار النظري)

2.1.1 تعريف الأزمة.

2.1.2 خصائص الأزمة.

2.1.3 مراحل الأزمة.

2.1.4 اسباب الازمة.

2.1.5 نماذج ادارة الازمة.

2.1.6 انواع الازمات.

2.1.7 متطلبات ادارة الازمة.

المبحث الثاني (الدراسات السابقة)

2.1.1 تعريف الازمة :

ان الازمة من اكثر الكلمات تداولاً في مختلف الانظمة والتخصصات وايضا في مختلف المستويات من الفرد الى المجتمع والمنشأة والدولة وحتى تعريفاتها تعددت وتتنوعت حسب نوع الازمة ومستواها ومن هذه التعاريف :

الازمة هي : "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجيء وتتسبب في حدوث عطل "خلل" في الاعمال التي تقوم بها المنظمة ، وبالتالي تسبب الأذى أو الضرر للمركز التنافسي لها ، مما يتطلب منها اهتماماً فورياً بشأن ذلك "Pheleps" . وقد عرفت الازمة بأنها عبارة عن " الأحداث التي تهدد الأهداف ذات الأهمية والأولوية العليا في المنظمة ، والمرتبطة ببقائها وتحقيق أهدافها "Mitroff & Shivastava".

وقد عرّفت الازمة بأنها عبارة عن: " فرصة المنظمة في الوصول الى أهدافها الحالية ، أو تهديدات تواجه المنظمة بحيث تعيقها من الوصول الى أهدافها وتقلص قدراتها لتحقيق أهداف المنظمة " et Milburn".

عرف فريق البحث الازمة بأنها : " نقطة تحول عن المسار المرغوب والمخطط له ، مما قد يؤدي الى حدوث آثار ونتائج غير مرغوب بها ; تؤدي الى انهيار وضياح المنظمة ، ما لم يكن الأطراف المعنيين قادرين على احتواء الازمة وأضرارها ".

2.1.2 مراحل الأزمة :

قد وضع كلاً من " Person & Mitroff " من خلال دراساتها حول كيفية الاستعداد والجاهزية للآزمات ان هناك خمس مراحل أساسية يتم من خلالها التعامل مع الازمة ، وفي هذه الدراسة تناول فريق

البحث مرحلة ما قبل الأزمة والتي عبرت عنها المرحلتين الأولى والثانية وهذه المراحل تأتي على النحو التالي :

1. مرحلة اكتشاف اشارات الانذار "Early Warning Signals Detection Phase" : هذه

الاشارات تأتي قبل وقوع الأزمات ، وتلعب دور النذير الذي ينبأ باحتمالية وقوع الازمة، وعادة تحدث الأزمات نتيجة عدم الانتباه والاهتمام بهذه الاشارات.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية "Preparation / Prevention Phase" : توضح هذه المرحلة بأنه

يجب على المنظمة أن تتوفر لديها أساليب الوقاية التي تعمل على حماية المنظمة من الوقوع بالأزمة.

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها "Damage Containment Phase" : وتأتي هذه المرحلة

بعد وقوع الأزمة ، وهنا يتم احتواء الآثار السلبية والتقليل من الخسائر المترتبة على المنظمة نتيجة الوقوع بالأزمة .

4. مرحلة استعادة النشاط "Recovery Phase" : وبهذه المرحلة يتم العمل على اعداد برامج

هدفها استعادة ما تم فقده خلال الأزمة ، ويبرز هنا في هذه المرحلة التعاون في مواجهة الخطر.

5. مرحلة التعلم "Learning Phase" : من خلال هذه المرحلة يتوضح لنا كيفية الاستفادة من

الدروس التي مرت بالمنظمة خلال الأزمة ، وبهذا يتم تجنب أخطاء المستقبل بناءً على خبرة

الماضي..(المجلة العربية للإدارة، 2004)

2.1.3 أسباب الأزمة:

هناك أسباب كثيرة تؤدي لحدوث الأزمات ، ويمكن اجمال أهم هذه الأسباب في النقاط التالية :

1. أسباب ترجع لضعف الامكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية : وهذه الاسباب تؤدي الى مضاعفة الخسائر، وهذه الأسباب ما كانت سوف تظهر لو أخذت الادارة الاهتمام بهذا الجانب بعين الاعتبار.
2. أسباب ترجع الى التهاون في الأزمات : حيث تؤدي الامبالاة في علاج المشكلات ، وعدم الانتباه الى اشارات الانذار الى تفجير الأزمات .
3. أسباب ترجع الى تعارض المصالح : ويتمثل ذلك بعدم انسيابية تداول المعلومات وذلك نظراً لعدم الوضوح في الأولويات .
4. أسباب ترجع الى انعدام الثقة : وذلك بسبب زيادة الصراع بين العاملين ، وسيادة روح الأنانية وغياب التعاون والمشاركة ، بالإضافة الى عدم احترام القرارات والتغاضي عن الأخطاء.
5. أسباب ترجع الى التسرع في اتخاذ القرارات : وذلك بسبب عدم مشاركة الأفراد باتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالاحباط .
6. أسباب ترجع الى ضعف القيادات : وذلك بسبب انعدام الثقة بالقيادات ، وهذا بدوره يؤدي الى التقليل من الولاء او ربما انعدامه .
7. أسباب ترجع الى عدم فاعلية الاتصالات : وذلك بسبب انعدام التعاون بين الأفراد من جهة وبين الأقسام المختلفة من جهة أخرى .
8. أسباب ترجع الى عدم الاهتمام بالتدريب : وذلك يؤدي الى عدم تشجيع الأفراد على النمو ، وبالتالي عدم اكسابهم مهارات جديدة ، وذلك كله يصب في عدم تفانيهم واخلاصهم لعملهم.
9. أسباب خارجة عن ارادة الانسان. (محمد الصيرفي،2006)

2.1.4 خصائص الأزمة :

للأزمات خصائص كثيرة ، وحتى تتمكن المنظمة من التعامل مع الأزمات التي تواجهها لا بد لها من التعرف على خصائص الأزمات ، ومن أهم خصائص الأزمات :

1- المفاجأة : عند حدوث الأزمة فإنها تؤدي الى احداث مفاجئة كبيرة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة كونها حدث غير مخطط له .

2- نقص المعلومات: حدوث الأزمة يسبب جو من التوتر والغموض ، وهذا يؤدي الى نقص في المعلومات وتضاربها ، مما يؤدي الى عدم وضوح الرؤية لصناع القرار ، وعدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لاتخاذ القرارات الفاعلة.

3- تصاعد الأحداث : حدوث الأزمة يتم في فترة قصيرة نسبياً ، وهي فترة تتلاحق فيها المواقف وتتصاعد الأحداث الي تؤثر على المنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات.

4- فقدان السيطرة: في أوقات الأزمة ، يتم فقدان السيطرة نتيجة الأحداث المتسارعة والغموض ، وهذا يؤدي الى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات التنظيمية القائمة ، ويؤدي أيضا الى الخروج عن الأنماط السائدة مثل : تفويض السلطة.

5- حالة الذعر : تتأثر سمعة المنظمة سلباً خلال الأزمة ، وقد يفقد المسؤولون مراكزهم الادارية، وقد يحدث هناك تدمير للمنظمة وخسارة مادية ، هذه الأمور تسهم في وجود حالة من الخوف والرعب في المنظمة.

6- غياب الحل الجذري السريع. : حل الأزمة ومعالجتها لا يتم بين ليلة وضحاها ، بل يتطرب وقت وجهد كبيرين حتى تتمكن المنظمة بعدها من الوصول الى حل جذري وناجح.

7- قد تسبب الأزمة سلوكيات غير أخلاقية مثل الرشوة ، اللامبالاة ، والتزوير ، وجود حالة من الشعور بالضعف وعدم القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها، فقد يتم اللجوء للكذب من أجل التغطية على عجزهم .(أبو فارة، 2009)

2.1.5 نماذج ادارة الأزمة :

اولا : نموذج "fink" : هذا النموذج قائم على ضرورة الاستعداد الكامل لتجنب وقوع الأزمة وهذا النموذج يؤكد أن مرحلة ما قبل وقوع الأزمة ، يجب على الادارة أن تقوم بما يلي :

1- أن تنفذ عمليات التنبؤ بالأزمة و تقوم على أربعة متغيرات :

أ- قيمة أثر الأزمة من خلال نموذج fink فان عملية التنبؤ بالأزمة تتطلب طرح أسئلة الى أطراف متعددة وهذه الاسئلة تكون " what if " ومن المستحسن أن يتم من خلال الأسئلة توقع أسوء الأمور التي من الممكن أن تحدث للمنظمة في حال حدوث الأزمة .

ب- عنصر الاحتمالية : وهنا يتم استخدام نسب مؤويه تتراوح من صفر الى 100% للتعبير عن احتمالية وقوع الأزمة .

ج- درجة التأثير : الهدف من التنبؤ بالأزمات هو العمل على تقليل تأثير الأزمة الى أقل قدر ممكن ، لذلك يجب على المنظمة أن تمتلك مقاييس تساعد على قياس درجة تأثير الأزمة .

د- تكلفه التدخل في ادارة الأزمة : وهنا يجب على الادارة ان تقوم بحساب تكاليف تجنب حدوث الأزمة ولكن اذا كانت تكلفة التدخل أعلى من التكاليف المترتبة على حدوث الأزمة عندها تستطيع المنظمة السماح للأزمة بالحدوث .

2- أن تطور خطة لادارة الأزمة :ان أهم سلاح قد تتخذه الادارة لمواجهة الأزمة هو التخطيط لحل هذه الأزمة قبل وقوعها .

ثانيا : نموذج "marphy and baylay" : يتم التعامل مع الأزمة عن طريق اتباع واستخدام منهج علمي وعملي ولتحقيقه هناك عدة خطوات يجب مراعاتها :

1- تقدير الموقف : يتضمن توضيح جميع تصرفات الأعمال التي تقوم بها قوى الأزمة سواء القوى المحركة او المجابهة اضافة الى العمل على تقدير النتائج الناجمة عن هذه الأزمة وتقدير الآراء والمواقف المتعلقة بهذه الأزمة.

2- تحليل الموقف : بعد العمل على جمع البيانات والاجابه عن التساؤلات من خلال تقدير الموقف ، يتم بعدها تحليل الموقف وفق البيانات المعطاة ، وذلك بعمل تحليل شامل لجميع عناصر موقف الأزمة وذلك ليتم ترتيب هذه العناصر والبيانات بطريقه تخدم المنظمة في مجابهة الأزمة .

3- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة : في هذه الخطوة يصل المدراء الى ضرورة وضع الخطط والسيناريوهات المختلفه للتعامل مع الأزمة ، وذلك برسم خطة متكاملة للتخلص من الأزمة والضغوط المرافقه لها .

4- التدخل في الأزمة لمعالجتها : بعد الانتهاء من الخطط تأتي هذه الخطوة لتبدأ مرحلة التدخل في الأزمات للعمل على حلها بصورة فعالة وذلك وفق الخطط والسيناريوهات الموضوعه .(ابو

فارة،2009)

2.1.6 أنواع الأزمات:

هناك عدة تقسيمات يتم من خلالها توضيح أنواع الأزمات وفيما يلي أهم هذه التقسيمات :

1- حسب المحتوى :

أزمة معنوية، أزمة مادية.

2- حسب امكانية الاستفادة :

ازمة تنموية، أزمة عرضية.

3- مراحل التكوين :

النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء.

4- البعد الزمني :

متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، مفاجأة يصعب التنبؤ بها.

5- شدة الاثر :

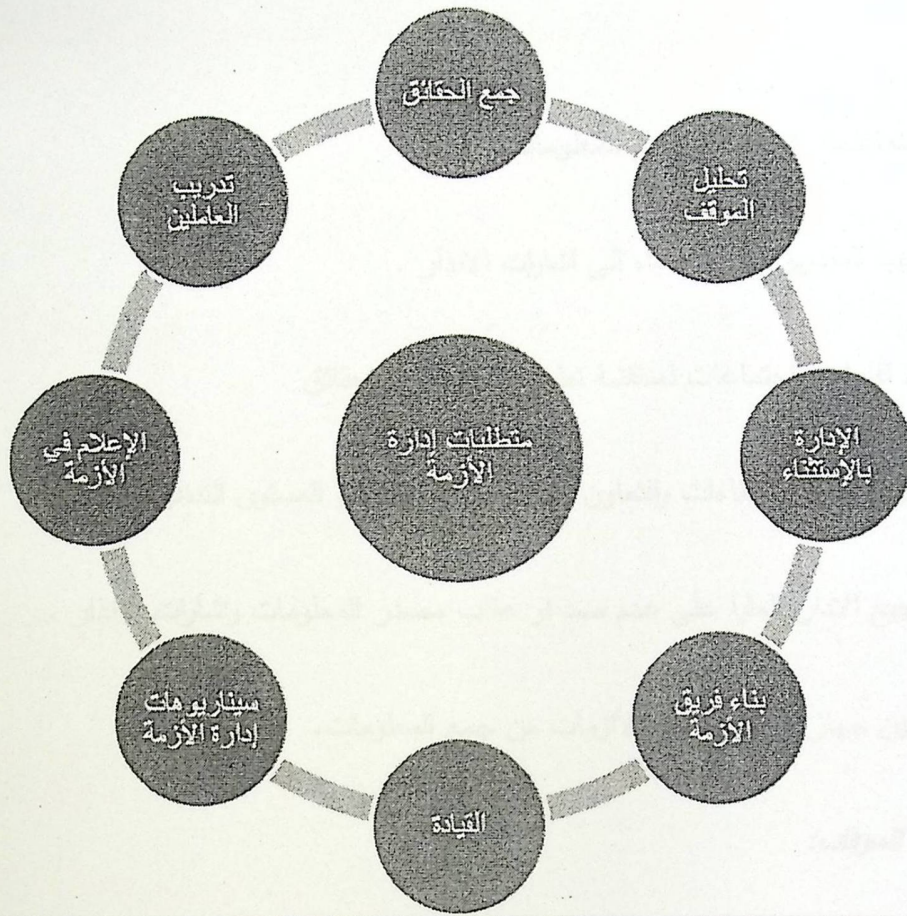
شديدة التأثير، ضعيفة الاثر.

6- حسب كيان الضرر :

ازمة دولية، أزمة قومية، أزمة مجتمع معين، أزمة فردية، أزمة تنظيمية.(محمد

الصيرفي:2006،48)

2.1.7 متطلبات ادارة الازمات :



ان هناك متطلبات وعناصر متعددة لادارة الأزمة ومن خلال هذه المتطلبات يتم الحكم اذا ما كانت المنظمة قادرة على ادارة الأزمة ام لا، ومن أهم هذه المتطلبات :

أولاً: جمع الحقائق :

يعتبر الاستخدام الفعال للمعلومات والحقائق من أكثر العناصر أهمية لدى المؤسسات على اختلاف أنواعها. وكما أشار (Wells,1978) فان المنظمات التي لا تستخدم المعلومات بشكل فعال فانها ستتوقف قريباً، هذا وقد أشار (Bakewell 1997) الى أن الاتصال الجيد لدى المؤسسة يعتبر مؤشر على حسن ادارتها وان الاتصال الجيد يتماشى مع الاستخدام الفعال للمعلومات التي تحيط بالمؤسسة وخصوصاً في وقت الأزمات لأن جمع المعلومات واستخدامها في حينها يسهم في المحافظة على سمعة المؤسسة وإنقاذها من الضياع.

كيف يمكن للمنظمة ان تشجع جمع المعلومات :

- 1- تدريب المديرين على الانتباه الى اشارات الانذار .
- 2- عقد لقاءات واجتماعات لمناقشة تطور المعلومات والحقائق .
- 3- تشجيع الحوار واللقاءات والتعاون بين الوحدات في نفس المستوى التنظيمي .
- 4- تشجيع الاداره العليا على عدم صد او عقاب مصدر المعلومات واشارات الانذار .
- 5- تمكين جهاز أو فريق ادارة الأزمات من جمع المعلومات.

ثانيا: تحليل الموقف:

ان جمع الحقائق يحتاج من الادارة الى نوع من الدراسه والتحليل ، ويعني هذا الأمر معرفة المسببات والعلاقات بين العناصر المختلفه لاشارات الانذار، فأى من العناصر يمثل أعراض للمشكلة ، وأي منها يمثل مسببات ومحركات للأزمة ، وما هي الخسائر التي يمكن ان تحدث(احمد ماهر ،2006):. مكونات

خطة ادارة الازمات :

لا يوجد خطة موحدة لادارة الأزمات فهي تختلف على حسب طبيعة واهداف المنظمة ونوع الازمات ، وقد تحدث في هذا المجال العديد من العلماء ،(الصيرفي 2006،116 ،واخرون) ويمكن اجمال أهم مكونات خطة ادارة الأزمات على النحو التالي:

- 1- فريق ادارة الأزمات أمر هام جدا في خطة ادارة الأزمات لأنه المسؤول الأساسي عن مواجهة الازمة ، فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل ادارة الأزمات عند وقوعها .

2- قائمة الاتصالات تحتوي على جميع أرقام تليفونات أعضاء الفريق سواء داخل العمل أو في منازلهم كما تحتوي على كافة الأماكن التي من الممكن تواجدهم فيها وقت الأزمات.

3- مسؤوليات أعضاء فريق ادارة الأزمات فيجب على الفريق أولاً جمع الحقائق والمعلومات عن المنظمة والعاملين فيها وعددها ، وعن تاريخ المنظمة ومعرفة النشاطات المختلفة للمنظمة وعن مواقع العمل .

4- المعلومات السرية في الأزمة : يوجد في كل منظمة معلومات سرية لا يجب التصريح بها وخاصة للاعلام ، والصحافة وذلك لتفادي حدوث أي مشاكل نتيجة اعطاء معلومات قد معلومات قد تكون غير صحيحة .

5- الاعتبارات المالية والقانونية للأزمة (احمد ماهر كل النقاط التالية)

6- طريقة كتابة تقارير الازمة .

7- تقييم المخاطر المحتملة : يجب مراعاة الخسائر التي قد تترتب على كل نوع من الأزمات وعلى القدرة على التحكم في هذه المخاطر.

8- تقييم الأزمة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف .

9- الاحتفاظ بالسيناريو وبالقرارات ضمن الخطة لاستخدامها عند حدوث أزمة ، وكذلك توثيق الأحداث المرتبطة بالأزمة .

ثالثاً: الادارة بالاستثناء:

أسلوب إداري يقوم على أساس التفاهم بين الرئيس ومروسيه حول تنفيذ العمل، ومحور هذا التفاهم يعتمد على أنه طالما أن العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له ، فلا داعي للمرؤوسين أن يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك حيث يقتصر إعلامه الرئيسي فقط على الأمور غير الأمور العادية أي الاستثنائية التي

تتحرف عن المعايير المحددة وفق ما هو مرسوم ومخطط ، ففي هذه الحالة فقط على المرؤوسين أن يرفعوا الأمر إلى السلطة الأعلى صاحبة الحق لاتخاذ القرار المناسب حيال الانحراف.

ومن اهم الوسائل والادوات التي تساعد وتسهل على تطبيق مفهوم الاداره بالاستثناء هي :

• DSS

• Expert system

• performance report

أنواع القرارات في ظل الادارة بالاستثناء:

1. القرارات الروتينية : وتمثل الأعمال التي تتكرر والتي يمكن تحويلها إلى روتين ، وهنا يعطى للقائمين على تنفيذها تعليمات محددة للقيام بها، وهذه الأعمال لا يتدخل الرئيس في إدارتها واتخاذ القرارات حيال المشكلات التي تصادفها إلا إذا حدثت أمور استثنائية غير متوقعة أثناء تأديتها.

2. القرارات الإدارية غير الروتينية : وتمثل الأعمال التي تعالج مشكلات أو مواضيع ذات طابع هام ، لها تأثير كبير وطويل على المنظمة وهي لا تتكرر ولا يمكن تحويلها إلى عمل روتيني متكرر. هذه الأعمال أو المشكلات يترك موضوع البت فيها للرؤساء أصحاب السلطة والاختصاص.

متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء:

1. تفويض السلطة.

2. ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم على كافة المستويات الإدارية.

3. توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيههم.

4. توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونين للقيام بما يسند إليهم من مهام.

5. وجود نظام جيد للمعلومات لإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات.

6. العمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية.

2005,2000,1995,1987"by Barrons Educational Series,Inc., Reprinted by arrangement with publisher"⁽⁸⁾

رابعاً: بناء فريق ادارة الأزمات :

يشير العالم(Mckenzie,1994) انه من المهم انشاء فريق لادارة الأزمات ، مع سلسلة قيادة واضحة في وقت مبكر من أي أزمة ويكون هذا الفريق ملما بجميع التخصصات ومتعدد الوظائف حتى تشمل جميع النواحي المحتملة للأزمة.

يتم تشكيل فريق الأزمة للتعامل مع كل أزمة تحدث في المؤسسة ، فكل أزمة لها خصائصها واسبابها المختلفة عن بعضها البعض ، وهذا الفريق يكلف بمهمة لفترة زمنية محددة وهي وقت الأزمة وربما يتم حله بعد انتهائه من معالجة الأزمة ، أو قد يتم تشكيله بشكل دائم ، على أن تتواجد لديهم الخبرة في التعامل مع الازمات . ويختلف تكوين فريق العمل بحسب حجم المنظمات وأوجه نشاطها.

وهذا الفريق يختلف عن الادارة المتخصصة بادارة الأزمات لأنها تتشكل بشكل دائم في المؤسسة وتكون مدرجة كوظيفة رسمية في المؤسسة أو المنظمة أي تتمتع بالاستمرارية (ابو فارة، 2006)

وقد عرف(Bester Field ,2003.p98) فريق ادارة الأزمات على أنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف عام ، فالقرارات التي تنتج من فريق عمل أفضل من القرارات التي يتم اتخاذها بشكل

فردى، فشحفا واحداً لا يكون قادرا على التصدي للأزمة ، ولكن يلزم تكاتف الجهود من قبل كافة العاملين في المنظمة ليعملوا كفريق واحد بدرجة عالية من التنسيق والتفاعل مثل قول القران الكريم "وشاورهم في الامر" (1).

ان عملية بناء فريق الأزمة هي أمراً صعباً وتتطلب عدة اجراءات من تجميع للفريق والمهارات المطلوب أن تتوفر فيها وغيرها من الشروط ، فالمؤسسة تفكر بانشاء فريق لادارة الازمات فيها ومواجهتها بطريقة ابتكارية وجيدة ، فيتم تحديد المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمة ، كما يجب على المؤسسة دعم الفريق وخاصة من قبل الادارة العليا وتوفير الامكانيات المادية والمعنوية اللازمة لهذا الفريق ، فيتم اختيار الفريق عن طريق ترشيح مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الازمة ، كما يتم اختيارهم عن طريق اعلان المؤسسة عند حاجتها الى افراد بمواصفات محددة للعمل في فريق ادارة الازمات.

كما أنه من المهم الاشارة الى أهمية الوقت في ادارة الأزمات فهو العدو للمدراء في أي أزمة ، حيث أن الوقت من العوامل المهمة التي تحدد نجاح أو فشل الفريق ، وهذا من اجل مراجعة الخطط بين الحين والآخر و تنفيذها في المواعيد المناسبة والمقررة ، حيث أن التهاون في الوقت قد يؤدي الى نتائج سلبية في ادارة الأزمات وخاصة وأن الوقت متاح لادارة الأزمة "الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك". كما يجب ان نفهم أن هناك مشكلة ، وتأخذ على محمل الجد واتخاذ خطوات لمعالجة هذه المشكلة .أي أن أي تأخير في الاستجابة مهما كان نوعها يؤثر على النتيجة ، وقد أثبت باحثون في جامعة أكسفورد على مدى فعالية الاستجابة الفعالة للأزمة.

ويوجد لهذا الفريق عدة تسميات فقد يطلق عليه اسم "فريق ادارة الازمة " ، " فريق الخبراء " ، "لجنة حل المشكلات " ، "او اللجنة الخاصة " . كما ذكر (ابو فارة،2009). او فريق "المهام الأزمومية" كما ورد في موسوعة الابحاث والدراسات . أو "فريق العمل" كما ورد في (Bester Field,2003).

مكونات فريق ادارة الأزمات :

- 1- يتحدد فيها اسم رئيس الفريق وأسماء الأعضاء كما تحتوي على ممثل للعلاقات العامة ليكونوا قادرين على الاتصال مع أطراف الأزمة ومع الاعلام وتحسين صورة المنظمة أمام الجميع.
- 2- تحتوي على ممثل للشؤون المالية والقانونية وربما تحتوي على بعض من المستشاريين الخارجيين (الطنطاوي، 2009) مثل الموظفين العلميين الخدمات الطبية ، بحوث السوق ، متابعة المنتج ، التفاوض .

• الشروط الواجب توافرها في فريق عمل الأزمة:

هناك العديد من الشروط والخصائص التي يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق ليكون فعال وناجح وقادر على مواجهة الأزمة ومنها :

- 1- القدرة على الانتباه والتركيز .
- 2- التفاؤل والشجاعة وقوة العزيمة .
- 3- الموضوعية وتقدير العمل الجماعي والوعي والحرص الشديد على بالقيام بالمهام الموكلة لكل فرد والالتزام بتنفيذها والحرص على كل ما يدور في ظل الأزمة .
- 4- الانتماء والولاء للكيان الاداري الذي يواجه الأزمة .
- 5- البعد عن الانفعال والتوتر والتأثر العاطفي امام الأزمة وأحداثها .
- 6- القدرة على التدخل الناجح في الوقت المناسب في الأزمة .
- 7- التفكير العلمي للأزمة فيجب تحديد الأهداف الدقيقة والواضحة ثم نحدد البدائل الممكنة ويجب أن يكون هناك بدائل أولية لمنع الأزمة من الانتشار والتفاقم ، كما ويجب أن لا تتحاكم الأفكار

بسرعة بل يجب التأني في الحكم عليها لانها قد تكون ناجحة ومفيدة . وفريق الأزمة الناجح هو الذي يعرف كيف يتخلص من الأبواب التي تقف أمام ابداعهم لتخنقه .

8- أن يكون لديهم القدرة على عمل جلسات عصف ذهني (Brain storming) لتوضيح الأفكار وتوليدها ، وتقييم هذه الأفكار ومعرفة ما يملكون من موارد .

9- الاستماع الجيد وفهم ديناميكية العمل ، ادارة الاجتماعات والتوجيه والارشاد لباقي أعضاء الفريق والسرعة في اتخاذ القرارات .

10- حل الصراعات بين الأعضاء والافراد والقدرة على التخطيط واعداد السيناريوهات التي تتناسب مع الأزمة .

خامسا: القيادة:

عبر كلاً من (smith and perry , 2001) على أهمية أن يكون القائد يمتلك قدرة تمكنه من الحسم في تعامله مع الأزمة وتفاعله معها ، اضافة الى امتلاكه القدرة الفائقة في سرعة اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لقادة فرق العمل .

ومن أهم المظاهر ذات العلاقة بصفات القائد تتمثل في : الابداع ، المرونة ، البساطة ، وتفويض السلطة ، شدة التحمل ، القدرة على العمل ضمن فريق ، والقدرة على الاتصال مع الأطراف ذات الصلة ، وامتلاكه حساسية عالية تجاه مشاكل الأزمة .

• ومن خصائص قائد الفريق المختص بالتعامل مع الأزمة :

1- سمات شخصية كالشجاعة والتفاؤل وقوة الإرادة .

2- سمات مكتسبة كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والقدرة على توصيل المعلومات للجهات المعنية .

سادسا: سيناريوهات ادارة الأزمة :

أشار كلا من (Thomas and fritz, 2006) على أهمية عملية التطوير المستمر للسيناريوهات المعدة داخل المؤسسة لضمان المحافظة على سمعة المؤسسة والتي تعتبر في كثير من الأحيان أهم من المؤسسة ذات نفسها .

إن اعداد سيناريوهات ادارة الأزمات يتطلب الكثير من الدقة وحسن الصياغة لما لهذه السيناريوهات من أهمية تمكن ادارة المنظمة من التعامل مع الازمات التي قد تواجها بسرعة ودقة ، وهذا من شأنه التقليل من المخاطر والتهديدات التي ترافق هذه الأزمات .

أولاً:- مفهوم السيناريو :

يعبر السيناريو عن الاحتمات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل أو الحالات التي يمكن أن تحدث ولكنها لم تحدث (ابو فارة ،2006: 181) لذلك فان السيناريو المعد بطريقة جيدة هو بالأساس يعتمد على درجة عالية من الادراك وسعة الخيال وعمق الخبرات والاحاطة بجميع العناصر والعوامل التي يتوقع وجودها .

ثانيا:- الهيكل العام لسيناريو الازمة :

يوجد هناك خلط ما بين سيناريو الأزمة وما بين خطة ادارة الأزمة ، لذلك تجدر الاشارة الا أن سيناريو الأزمة يجسد الاجراءات العملية والتنفيذية للعمل على احتواء الازمة والتعامل معها وكيفية ادارتها بنجاح

، اضافة الى أن سيناريو الأزمة يتضمن تفصيلاً موضحاً لدور كل عضو من أعضاء فريق ادارة الأزمات .اما خطة ادارة الأزمات فسيتم ذكرها في وقت لاحق. ويمكن تلخيص عناصر سيناريو الأزمة كالآتي : (ابو فارة، 2006: 188) .

1- موضوع الأزمة : يتناول هذا العنصر لمحة موجزة عن الأزمة واحتمالات وقوعها واسبابها وتبعاتها على المنظمة والبيئة .

2- البيئة المحيطة بالأزمة : يتناول هذا العنصر توضيح وتحديد عناصر البيئة المؤثرة والمتأثرة بالمنظمة داخلياً وخارجياً.

3- أطراف الأزمة: يتناول هذا العنصر الأطراف والقوة المحركين للأزمة الى جانب اولئك المعارضين لها .

4- الامكانيات المتاحة في المنظمة : يتضمن جميع الامكانيات سواء كانت مادية او بشرية .

5- ردود الأفعال المتوقعة : هنا يتم تناول ردود الأفعال المتوقعة من أطراف الأزمة .

6- البدائل المتاحة : يتم توضيح جميع البدائل الممكنة للتعامل مع تطورات الأزمة .

7- اساليب المواجهة : يتم هنا تحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة وذلك في سبيل انهاء الأزمة .

8- التوصيات : تتكون من مجموعة من التوصيات الفاعلة للتعامل مع الأزمة وتحقيق الهدف المنشود وهو حل الازمة والتخلص من اثارها .

ثالثا :- انواع السيناريوهات :

كما تم توضيحه سابقا فان أحد عناصر السيناريو هو أطراف الأزمة والتي تنقسم الى أطراف صانعين ومؤيدين ومحركين للأزمة ، وأطراف يسعون جاهدين للحيلولة دون تفاقم الأزمة والعمل على معالجتها. من هذا المنطلق فان سيناريو الأزمة ينقسم الى نوعين :

النوع الاول :

سيناريوهات صنع الأزمة : في هذا النوع تقوم القوى المحركة للأزمة على اعداده وتنفيذه لتلبية لأهداف معينة لديهم ، وفي هذا النوع يكون محتوى السيناريو العمل على اثاره الأزمة داخل المنظمة .

النوع الثاني :

سيناريوهات ادارة الأزمة : هذا النوع يقف في مجابهة النوع الاول، ويقوم باعداده وتنفيذه الجهات التي تكون مسؤولة عن حل الأزمة، لذلك فان معدي هذا النوع من السيناريوهات يجب أن يكونوا على دراية واسعة وشاملة لما قد يخطر ببال صانعي هذه الأزمات .

سابعا: الاعلام والأزمة "اتصالات الأزمة " :

تلعب وسائل الاعلام دور أساسي في توجيه الرأي العام واثارة التساؤلات لدى الناس حول من هو المسؤول عن افتعال الأزمة ومن هو المسؤول عن حلها كما عبر عنها كلا من "lyenger and kinder,1987". لذلك يجب على المؤسسة أن تختار الوسيلة الاعلامية والطريقة المثلى للتعاون مع الاعلام أثناء الأزمة، على سبيل المثال في حال مواجهة المؤسسة أزمة ما ، يجب عليها اختيار المتحدث الرسمي للعمل على توضيح جهود المؤسسة لحل الأزمة دون توجيه اللوم لأحد . Boyd

"2000;Coombs , 2006b; Hearit,1994;Lee ,2004,2005"

وهناك عدة استراتيجيات للتعامل مع الاعلام عند حدوث الأزمات ، والاستراتيجيات تأتي كالتالي كما
وضحها (combs,2006) :

1- استراتيجية انكار الأزمة : في هذه الاستراتيجية يتم انكار ورفض الاعتراف بحدوث أزمة أصلاً،
ويتم تبادل الاتهامات بين الأطراف المختلفة وهناك يكون تقييم اعلامي للموقف.

2- استراتيجية التبخيس : ويتم من خلال هذه الاستراتيجية خلق الأعذار والتقليل من شأن
الأزمة، كما ويتم التقليل من آثار الازمة السلبية ، وبهذا يتم تحمل مسؤولية الأزمة ولو بجزء بسيط
مع تقليل الجانب السلبي لها، وبهذا تستطيع الادارة علاج الأمر بعد التهوين من شأنه .

3- استراتيجية التعامل مع الأزمة : وهنا يتم التعامل مع الأزمة وأخذ خطوات تصحيحية، ويتم تقديم
الأعذار للمتضررين من الأزمة ، وبهذا تكون الادارة تحملت كامل المسؤولية عن وقوع الأزمة .

قائمة اتصالات الأزمة :

يقصد باتصالات الأزمة : جميع الأنشطة والجهود التي تجربها العلاقات العامة عن وقوع أزمة ، وتجري
هذه الاتصالات في أجواء سلبية ومشحونة . وتكون هذه الاتصالات مهمة في هذه الأوقات لأنها تهدف
الى المحافظة على سمعة المؤسسة ، والتقليل من حدة الآثار السلبية التي تتركها الأزمة . ومما تجدر
الإشارة إليه إلى أن هذه الاتصالات يجب أن تتم وفق تنسيق كامل مع فريق ادارة الأزمة ومع الكادر
الاعلامي الخاص باعلان التصريحات.

ثامنا:تدريب العاملين:

على المنظمة المعرضة للأزمات أن تدرب مديرها وموظفيها على مواجهة الأزمات المحتملة ، وعلى
الأساليب المستخدمة في ذلك . ومن أهم النصائح في المجال التدريبي ما يلي:

- تدريب العاملين على اشارات الانذار المبكر.

- تدريب العاملين على تحليل اشارات الانذار والمواقف الأزمومية .
- التدريب بطريقة لعب الأدوار في ادارة الأزمات .
- التدريب على التواصل والشفافية في ادارة الأزمات .
- التدريب على استخدام حجرة العمليات الخاصه بالأزمات .
- التدريب على التعاون في فرق عمل الأزمات .
- التدريب على وضع خطة ادارة الأزمات .
- التدريب على طرق مواجهة الأزمات .

• تفويض السلطة ، وعلى من تقع مسؤولية الأزمة :

ان تفويض السلطة يساعد في التعامل مع الأزمة ويزيد من السرعة في مواجهتها لأهمية عنصر الوقت في ادارة الأزمة، اذ أن تفويض السلطة يؤدي الى السرعة والجودة في اتخاذ القرارات لأنها تفوض لأشخاص ومسؤولين أكثر قرباً من الأزمة أي يتم لمسها بشكل أكبر (ابو فارة ، 2006) والجهة التي تقوم بالتفويض تبقى مسؤولة عن أعمال الجهة الاخرى التي يتم تفويضها .

الفصل الثالث

(الطريقة والإجراءات)

3.1 منهج الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

3.4 أداة الدراسة

3.5 صدق الاداه

3.6 اجراءات الدراسة

3.7 المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للطريقة والاجراءات التي قام بها فريق الدراسة لتنفيذ هذه الدراسة ،وشمل منهج الدراسة ،مجتمع الدراسة،الاداة الدراسية،اجراءات الدراسة والتحليل الاحصائي.

3.1 منهج الدراسة:

يستخدم فريق البحث المنهج الوصفي (descriptive) لاجراء هذه الدراسة،والذي يعتمد على وصف اشخاص موقف ما ،احداث يتم وصفها وصفا دقيقا يؤدي الى الوصول الى نتائج معينة من خلال جمع اكبر قدر من المعلومات عن هذه الظاهرة (Robson،2002).

3.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وعمداء الدوائر الادارية والأكاديمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

3.3 عينة الدراسة:

بعض رؤساء وعمداء الدوائر الادارية والأكاديمية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

جدول رقم (3.1)

خصائص العينة الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	
		<u>الجنس</u>
100%	11	ذكر
0%	0	أنثى
		<u>المؤهل العلمي</u>
0%	0	دبلوم
27%	3	بكالوريوس
72%	8	دراسات عليا
		<u>المستوى الإداري</u>
36%	4	إداري
63%	7	إداري أكاديمي
		<u>سنوات الخبرة</u>
0%	0	أقل من 5 سنوات
27%	3	من 5-10 سنوات
27%	3	من 10-15 سنة
45%	5	20 سنة فأكثر

3.4 أداة الدراسة:

اعتمد فريق البحث في هذه الدراسة على لأنها من أكثر الأدوات ملائمة للبحث الوصفي، بالإضافة الى سهولة جمع المعلومات من خلالها، مما يساهم في توفير الوقت والجهد.

3.5 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق اداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف الاستاذ أمجد الننتشة أولاً ، كما تم عرض الاستبانة على كل من : الاستاذ أكرم حشيش والاستاذة دينا القدسي ، واللذين ابديا عددا من الملاحظات حول بعض الفقرات ، والتي أخذت بعين الاعتبار عند اخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي.

3.6 اجراءات الدراسة :

بعد الانتهاء من اعداد الاستبانة والتأكد من صدقها وقياس ثباتها ، قامت الباحثات بتوزيع نسخ من هذه الاستبانة على العينة المستهدفة ، ومن ثم قامت الباحثات بجمع هذه الاستبانات بعد ان تمت الاجابة عليها من قبل افراد العينة، وبعدها قامت الباحثات بعملية التحليل.

3.7 المعالجة الاحصائية :

بعد أن قامت الباحثات بجمع البيانات ، تم ادخالها الى الحاسب وقد تم ذلك باعطاء الاجابات ارقاما معينة كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (3.2)

الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات

الاجابة	الرقم "الدرجة"
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

هذا وقد تمت المعالجة الاحصائية باستخراج الاعداد ، النسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، وذلك باستخدام برنامج الاكسل ، وقد تم استخدام المقياس الموضح بالجدول التالي لتحديد درجة الاتجاه وفق المتوسط .

جدول رقم (3.3)

مفاتيح المتوسطات الحسابية

مفاتيح المتوسطات الحسابية للدرجات الخماسية	
المتوسط	درجة الاتجاه
2.49-1	منخفض
3.49-2.50	متوسط
5-3.50	عالي

الفصل الرابع

(مناقشة أسئلة الدراسة)

عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية
10	27%	15	45%
10	27%	10	30%

عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية
10	27%	15	45%
10	27%	10	30%

المحور الاول: يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين فريق ويمتاز بالمواصفات المطلوبة لإدارة الأزمات التي تواجه الجامعة.

المحور الاول/السؤال الاول:

جدول رقم 4.1

يوجد لدى بوليتكنك فلسطين فريقا لإدارة الأزمات التي قد تواجه الجامعة.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
%0	%27	%27	%45	%0

ان اهم اتجاهات الاكاديميين والاداريين نحو وجود فريق لدى جامعه بوليتكنك فلسطين تتجه نحو عدم وجود لهذا الفريق والتي وصلت نسبتها الى 45% بمتوسط حسابي 2.818 وهذه النسبة تعتبر متوسطة.

المحور الاول/السؤال الثاني:

جدول رقم 4.2

لدى فريق اداره الازمات صلاحيات واضحة بكافة المهمات .

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%36	%55	%0

ان اتجاه الاداريين نحو وجود صلاحيات واضحة بكافه المهام لدى فريق اداره الازمات غير موافق بنسبه 55% و بمتوسط حسابي 2.54 وهذه النسبة تعتبر متوسطة.

المحور الاول /السؤال الثالث:

جدول رقم 4.3

يلتزم فريق ادارة الازمات في جامعه بوليتكنك فلسطين بعقد لقاءات دورية وفق اجنده واضحه.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%27	%64	%0

تدل النسبه الاكبر من اتجاهات الاداريين ان اعضاء الفريق لا يقومون بعقد لقاءات دوريه وفق اجنده واضحه وقد وصلت هذه النسبه الى %64 بمتوسط حسابي بلغ 2.45 وهذه النسبه تعتبر منخفضة.

المحور الاول/السؤال الرابع:

جدول رقم 4.4

يلتزم رئيس فريق ادارة الازمات بمشاركة اعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%18	%64	%9

%64 هي النسبه التي استحوذت على اتجاه الاداريين والتي عبرت عن عدم موافقتهم على التزام رئيس فريق اداره الازمات بمشاركه اعضاء الفريق لاتخاذ قرارات متعلقه بالازمه وقد جاءت هذه النسبه بمتوسط حسابي 2.27 والتي تعتبر نسبه منخفضة.

المحور الاول/السؤال الخامس:

جدول رقم 4.5

يتم اختيار قائد فريق اداره الازمات بناء على ما يتمتع به من صفات ريادية وابداعيه.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%36	%45	%9

من وجهه نظر الاداريين فإن 45% غير موافقين على ان يتم اختيار قائد فريق اداره الازمات بناء على صفات رياديه وابداعيه وقد جاءت هذه النسبه بمتوسط حسابي 2.45 وهي تعتبر نسبه منخفضه.

المحور الاول/السؤال السادس:

جدول رقم 4.6

يدرك فريق اداره الازمات أهمية الوقت في مجابهة الأزمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%18	%36	%45	%0

اتجاهات الاداريين نحو ادارك فريق اداره الازمات لاهميه الوقت تتركز حول عدم الموافقه وقد بلغت هذه النسبه 45% بمتوسط حسابي 2.72 وهي نسبه متوسطه.

المحور الاول/السؤال السابع :

جدول رقم 4.7

يوجد لدى فريق اداره الازمات خطط معده مسبقا للتعامل مع الازمات المتوقع حدوثها.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%0	%36	%64	%0

غالبية الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين يعتقدون عدم وجود خطط معده مسبقا للتعامل مع الازمات في جامعه بوليتكنك فلسطين وهذا اظهرت نتائج عدم الموافقه والتي بلغت نسبتها 64% ومتوسط حسابي 2.36% وهي تعتبر نسبة منخفضة.

المحور الاول/السؤال الثامن :

جدول رقم 4.8

تتوافر الامكانيات المادية لدى فريق اداره الازمات للقيام بعمله

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
0%	9%	27%	64%	0%

توضح النسب الاعلى من اراء الاداريين حول عدم الموافقه على توافر الامكانيات المادية لدى فريق اداره الازمات وقد بلغت هذه النسبة 64% ومتوسط حسابي 2.45 وهي نسبة منخفضة.

المحور الاول/السؤال التاسع:

جدول رقم 4.9

يتكون الفريق من ممثلين عن مختلف الجهات وأهمها الجهات التالية: ممثل العلاقات العامة، ممثل الشؤون القانونية والمالية.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
0%	27%	18%	55%	0%

توضح النسب الاعلى من اراء الاداريين حول عدم الموافقه على ان فريق اداره الازمات مكون من ممثلين عن مختلف الجهات من ممثل للشؤون القانونيه والماليه وقد بلغت هذه النسبه 55% بمتوسط حسابي 2.72 وهذه تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الاول/ السؤال العاشر:

جدول رقم 4.10

يتمتع اعضاء فريق اداره الازمات بقدر عالي من الانتباه والتركيز.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%18	%36	%45	%0

اتجاهات الاداريين نحو تمتع اعضاء فريق اداره الازمات بقدر عالي من الانتباه والتركيز تتركز حول عدم الموافقه وقد بلغت هذه النسبه 45% ويمتوسط حسابي 2.72 وهذه نسبه متوسطه.

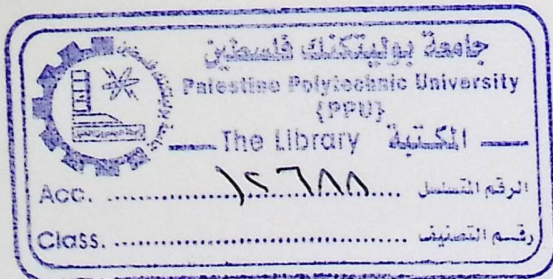
المحور الاول/ السؤال حادي عشر:

جدول رقم 4.11

يتمتع اعضاء فريق اداره الازمات بقدر عالي من التفاؤل.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%18	%36	%45	%0

غالبية الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين يعتقدون عدم تمتع اعضاء فريق اداره الازمات بقدر عالي من التفاؤل وهذا اظهرته نتائج عدم الموافقه والتي بلغت نسبتها 45% بمتوسط حسابي 2.72 وهذه نسبه متوسطه.



المحور الاول/السؤال الثاني عشر:

جدول رقم 4.12

يتمتع أعضاء فريق ادارة الأزمات بقدر عالي من الشجاعة وقوة العزيمة.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%27	%64	%0

64% هي النسبة التي استحوذت على اتجاه الاداريين والتي عبرت عن عدم موافقتهم على تمتع اعضاء فريق الازمات بقدر عالي من الشجاعة والقوه والعزيمة وقد جاءت هذه النسب بمتوسط حسابي 2.45 والتي تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الاول/السؤال الثالث عشر:

جدول رقم 4.13

لدى اعضاء فريق اداره الازمات القدرة على اثاره التفاوض.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%27	%27	%45	%0

غالبية الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين يعتقدون عدم قدره اعضاء فريق اداره الازمات على اثاره التفاوض وقد بلغت نسبه عدم الموافقه 45% بمتوسط حسابي 2.18 وهذه نسبه متوسطه.

المحور الاول/السؤال الرابع عشر:

جدول رقم 4.14

لدى اعضاء فريق اداره الازمات قدر عالي على العمل الجماعي والالتزام بالمهام الموكلة اليه.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%27	%27	%45	%0

اتجاهات الاداريين نحو وجود قدر عالي على العمل الجماعي والالتزام بالمهام الموكلة الى اعضاء فريق اداره الازمات تتركز حول عدم الموافقه وقد بلغت هذه النسبه %45 بمتوسط حسابي 2.1 وهي تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الاول/السؤال الخامس عشر:

جدول رقم 4.15

يتمتع اعضاء فريق اداره الازمات بقدر عالي من الانتماء والولاء للكيان الاداري الذي يواجهه الازمة.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%36	%18	%45	%0

%45 هي النسبه التي استحوذت على اراء الاداريين لتمتع فريق اداره الازمات بقدر عالي من الانتماء والولاء للكيان الاداري الذي يواجهه الازمه وقد جاءت هذه النسبه بمتوسط حسابي 2.90 وهذه تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الاول السؤال السادس عشر:

جدول رقم 4.16

لدى اعضاء فريق اداره الازمات القدرة على السيطرة على الانفعال والتوتر امام الازمه واحداثها.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%27	%27	%45	%0

45% هي التي استحوذت على آراء الإداريين نحو قدره فريق إدارة الأزمات على السيطرة على الانفعال والتوتر أمام الأزمات وأحداثها وقد جاءت هذه النسبة بمتوسط حسابي 2.18 وهذه نسبة متوسطة.

المحور الأول/السؤال السابع عشر:

جدول رقم 4.17

يتمتع أعضاء فريق إدارة الأزمات القدرة على التفكير الإبداعي في حل المشكلات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
0%	27%	18%	55%	0%

غالبية الإداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين يتعدون عدم الموافقه على قدره أعضاء فريق إدارة الأزمات على التفكير الإبداعي في حل المشكلات وقد بلغت نسبته عدم الموافقه 55% وبمتوسط حسابي 2.72 وهذه نسبته متوسطة .

المحور الأول/السؤال الثامن عشر:

جدول رقم 4.18

يسير الفريق في تقييم ما سوف يحدث وفق الخطوات التالية اثناء الاجتماعات: عصف ذهني، تقديم حلول، تقييم الحلول، وضع بدائل وسيناريوهات واختيار الأفضل.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
0%	18%	27%	55%	0%

تشير النسب المبينه اعلاه على عدم موافقه الاداريين في جامعه على ان فريق اداره الازمات يقوم على تقييم ما سوف يحدث وفق الخطوات التاليه اثناء الاجتماعات :عصف ذهني،تقديم حلول،وضع البدائل وسيناريوهات واختيار الافضل وقد بلغت هذه النسبه 55% وبمتوسط حسابي 2.63 وهذه النسبه متوسطه.

المحور الاول /السؤال التاسع عشر:

جدول رقم 4.19

يتمتع اعضاء الفريق بقدر جيد من الاستماع لبعض وفهم ديناميكية العمل،اداره الاجتماعات، التوجيه والارشاد في تعاملهم مع بعض وفي اجتماعاتهم مع الفرق الاخرى.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
0%	18%	27%	55%	0%

غالبية الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين اتجهت اراءهم نحو عدم تمتع اعضاء فريق اداره الازمات بقدر جيد من الاستماع الجيد لبعض وهذه النسبه بلغت 55% وبمتوسط حسابي 2.63 وهذه نسبه متوسطه .

المحور الاول /السؤال العشرون:

جدول رقم 4.20

لدى اعضاء فريق اداره الازمات القدره على حل الصراعات بين الاعضاء والافراد والقدره على التخطيط واعداد السيناريوهات التي تتناسب مع الازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
0%	0%	45%	55%	0%

تبين من خلال هذه النسب على عدم موافقه الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين على قدره اعضاء فريق اداره الازمات على حل الصراعات بين الاعضاء والافراد والقدرة على التخطيط واعداد السيناريوهات التي تتناسب مع الازمات بنسبه 55% ويمتوسط حسابي 2.45 وهذه تعتبر نسبه متوسطه.

ملخص المحور الاول:

يتضح من الجداول السابقه انه لا يوجد فريق لدى جامعه بوليتكنك فلسطين يتمتع بالمواصفات المطلوبه لمواجهه ازمات قد تتعرض لها جامعه اما بالنسبه للذين افادوا واجابوا بالموافقه على وجود فريق وكانت نسبتهم 27% فإنه اذا ما تم تتبع اجاباتهم على الاسئله الاخرى في هذا المحور يتضح انه لا يوجد هناك ادراك وفهم دقيق لمعنى هذا الفريق وهذا ما اكدت عليه اجابات اغلب الاداريين التي جاءت باعلى النسب وفي الاغلب عبرت عن عدم الموافقة على وجود هذا الفريق.

وما يمكن استنتاجه من خلال هذه الاجابات انه لا يوجد فريق محدد وواضح المعالم ولكن يوجد هناك جهود متناثره من الدوائر المختلفه لحل بعض الامور الطارئه وذلك عن طريق تشكيل بعض اللجان المؤقته لحل هذه المشاكل، وان التقييمات التي افادت بوجود فريق وافادت بتمتعه بصفات معينه هي تقييمات على المحتوى وليس على الفريق.

المحور الثاني: تمتلك جامعه بوليتكنك فلسطين سيناريوهات لمواجهه ازمات قد تحدث

المحور الثاني/ السؤال الاول :

جدول رقم 4.21

لدى جامعه بوليتكنك فلسطين سيناريو شامل.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%27	%18	%55	%0

55% هي النسبه التي عبرت عن اتجاه الاداريين والتي تمثلت بعدم موافقتهم على وجود سيناريو شامل لدى جامعه بوليتكنك فلسطين وقد جاءت هذه النسبه بمتوسط حسابي 2.72 وهي تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الثاني/ السؤال الثاني:

جدول رقم 4.22

يتم عرض السيناريو على جميع الأصعدة على كل الاشخاص.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%27	%18	%36	%18

تشير النسب المعروضه في الجدول اعلاه على عدم موافقه الاداريين بعرض السيناريو على جميع الاصعده وعلى كل الاشخاص وهذه النسبه تمثل 36% ويمتوسط حسابي بلغ 2.54 وهي تعتبر نسبه متوسطه .

المحور الثاني/السؤال الثالث:

جدول رقم 4.23

توضح الادارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات الموظفين للحد من الاضرار التي قد تحدث في حال حدوث الازمه.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%27	%27	%45	%0

%45 هي النسبه التي تدل على عدم قيام الاداره في جامعه بوليتكنك فلسطين بتوضيح خطوات تنفيذ السيناريوهات البديله لجميع فئات الموظفين للحد من الاضرار التي قد تحدث في حال حدوث الازمه وقد جاءت بمتوسط حسابي 2.81 وهذه تعتبر نسبه متوسطه.

ملخص المحور الثاني:

يتضح من خلال الجداول السابقه ان اتجاهات الاداريين تتركز حول عدم موافقتهم على وجود سيناريوهات لمجابهه ازمات قد تحدث ولكن في المقابل يتضح ان الاشخاص الذين افادوا ووافقوا على وجود سيناريو شامل ويعرض على جميع الاشخاص والذين بلغت نسبتهم %27 وهي نسبه قليله بالمقارنه مع نسبه غير الموافقين على وجود سيناريو وموافقتهم على وجود السيناريو تتم على عدم ادراك ووعي بمعنى ان يكون هناك سيناريو شامل ومعمم على جميع الافراد.

المحور الثالث: لدى جامعه بوليتكنك فلسطين المام بالجوانب المتعلقة في الاتصال بوسائل الاعلام في حال تعرض الجامعة للازمات.

المحور الثالث السؤال الاول:

جدول رقم 4.24

يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين استراتيجيات معينة للتعامل مع الإعلام.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%64	%18	%18	%0

تشير النسب على وجود موافقه لدى الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين على وجود استراتيجيات معينه للتعامل مع الاعلامى بنسبه %64 بمتوسط حسابي 3.45 وهذه تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الثالث/السؤال الثاني:

جدول رقم 4.25

الشخص المتصل مدرك لنوع الاستراتيجية المنتهجة للتعامل مع الازمة في حال حدوثها.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%45	%27	%18	%0

تشير النسب على وجود موافقه لدى الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين على ان الشخص المتصل مدرك لنوع الاستراتيجيه المنتهجه للتعامل مع الازمه في حال حدوثها وهذه النسبه %45 ويمتوسط حسابي 3.45 وهذه تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الثالث/السؤال الثالث:

جدول رقم 4.26

لدى المتحدث الرسمي القدرة على الوصول للجمهور .

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%9	%45	%27	%9	%9

غالبية الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين تتجه ارائهم نحو الموافق على ان المتحدث الرسمي لديه خطابات متنوعه بتنوع الجماهير وقد بلغت هذه النسبه %45 بمتوسط حسابي 3.36 وهذه تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الثالث/السؤال الرابع:

جدول رقم 4.27

لدى المتحدث الرسمي خطابات متنوعه بتنوع الجماهير .

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%9	%27	%27	%18	%9

انتصفت اتجاهات الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين بين المحايد وعدم الموافق على وجود تنوع في خطابات المتحدث الرسمي بتنوع الجماهير بنسبه %27 وبمتوسط حسابي 2.81 وهذه تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الثالث/السؤال الخامس:

جدول رقم 4.28

لدى جامعه بوليتكنك فلسطين قائمه اتصالات تحتوي على جميع ارقام تلفونات اعضاء الفريق وممثل للعلاقات العامة ، الشؤون المالية والقانونية سواء داخل العمل او في منازلهم.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%36	%36	%9	%9	%9

تشير النسب المبينه اعلاه على تناسف بين اراء الاداريين بين الموافقه والموافقه بشده على وجود قائمه اتصالات تحتوي على جميع ارقام تلفونات اعضاء الفريق وممثل العلاقات العامه ، الشؤون الماليه ، وهذه النسبه بلغت %36 بمتوسط حسابي 3.81 وهذه نسبه تعتبر عاليه.

ملخص المحور الثالث:

من خلال عرض تحليل البيانات فإن الاداريين قد اجمعوا على توافر استراتيجيه الازمه معينه لدى الجامعه تمكنها من التعامل مع الاعلام ، كما وان المتحدث الرسمي على علم ودرايه بال جماهير وعلى معرفه تامه بنوعيه الاستراتيجيه المنتهجه، كما وان اغلب الاداريين وافقوا وبشده على امتلاك جامعه بوليتكنك فلسطين قائمه اتصالات تحتوي على جميع ارقام تلفونات اعضاء الفريق و ممثل العلاقات العامه.

هذه الاجابات تعبر عن الفهم المتحصل لدى الاداريين حول الاستراتيجيات المنتهجه للتعامل مع الاعلام وكفاءه المتحدث الرسمي في تواصله مع الجمهور دون ادراك ووعي عميق ودقيق بهذه الاستراتيجيه ولكن يبقى السؤال :هل فهم الاداريين في هذا المجال فهم دقيق وسليم؟؟! هذا يتطلب دراسه اعمق واشمل في هذا المجال.

المحور الرابع: مدى التزام جامعه بوليتكنك فلسطين على نشر الوعي المتعلق بالازمة.

المحور الرابع/السؤال الاول:

جدول رقم 4.29

يتمتع العاملون في جامعة بوليتكنك فلسطين بالقدرة على تشخيص المؤشرات والاعراض التي تنبأ باحتمال وقوع ازمه .

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%45	%27	%22	%6

من وجهه نظر الاداريين تبين ان %45 موافقين على ان العاملين لدى جامعه بوليتكنك فلسطين لديهم القدره على تشخيص المؤشرات والاعراض وذلك بمتوسط حسابي 3.18 وهي تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الرابع/السؤال الثاني:

جدول رقم 4.30

تهتم ادارة جامعه بوليتكنك فلسطين بنشر جو من التفاؤل والثقة والدافعية والفهم والتقدير وتفاذي الاخطاء البشرية.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%55	%36	%9	%0

يوضح الجدول اعلاه ان نسبه الموافقين على وجود اهتمام بنشر جو من التفاؤل والثقة والدافعية من قبل اداره جامعه هي %55 وهذا يزيد من قدره جامعه بوليتكنك فلسطين على نشر الوعي المتعلق بالازمه بمتوسط حسابي 3.95 وهذه النسبه تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الرابع /السؤال الثالث:

جدول رقم 4.31

تتشر ادارة جامعة بوليتكنيك فلسطين ثقافه التعامل مع الازمات بين جميع فئات موظفين الجامعة بطريقه مبسطه عن طريق نشرات كتيبات،القاء محاضرات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%18	%36	%45	%0

يوضح لنا الجدول اعلاه ان اهم انجاهات الاداريين نحو نشر ثقافه التعامل مع الازمات بين جميع فئات الموظفين في جامعه بوليتكنك فلسطين يتركز حول عدم الموافقه وقد بلغت هذه النسبه %45 ويمتوسط حسابي 2.72 وهي تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الرابع /السؤال الرابع:

جدول رقم 4.32

تهتم اداره الجامعة بتوفير موظفين احتياطين للعمل اثناء الازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%18	%27	%27	%18

غالبية الاداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين تركزت اتجاهاتهم نحو عدم اهتمام جامعه بتوفير موظفين احتياطين للعمل اثناء الازمات وكانت بنسبه %27 ويمتوسط حسابي 2.27 وهي تعتبر مسبه متوسطه.

المحور الرابع/السؤال الخامس:

جدول رقم 4.33

يحرص المدراء في الجامعة على ان يتعامل العاملين مع الازمات على انها فرص لتحسين الاوضاع.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%27	%45	%27	%0

%45 هي نسبة تعبر عن محايدته الاداريين على حرص المدراء في جامعه بوليتكنك فلسطين بتوجيه العاملين بالتعامل مع الازمات على انها فرص لتحسين الاوضاع بمتوسط حسابي 3 وهذه النسبة تعتبر متوسطة.

المحور الرابع /السؤال السادس:

جدول رقم 4.34

تهتم الجامعة بتزويد العاملين بأدوات واجهزه اتصال تساعد على سرعة عملية الاتصال حال حدوث ازمة.

وافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%55	%9	%27	%0

يتضح لنا من الجدول السابق ان معظم اتجاه الاداريين نحو اهتمام جامعه بتزويد العاملين بأدوات واجهزه اتصال تساعد على سرعة عملية الاتصال في حال حدوث ازمه وقد بلغت هذه النسبه %55 بمتوسط حسابي 3 وهذه النسبه تعتبر متوسطة.

المحور الرابع /السؤال السابع:

جدول رقم 4.35

تقوم الإدارة في جامعه بوليتكنك فلسطين بتقييم التدريب الخاص بالازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%55	%27	%9

55% هي نسبة المحايدين منى الاداريين لقيام الاداره في جامعه بوليكنك فلسطين بتقييم التدريب الخاص بالازمات بمتوسط حسابي 2.63 وهذه النسبه تعتبر متوسطه.

المحور الرابع/السؤال الثامن:

جدول رقم 4.36

تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على التواصل والشفافية في اداره الازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%45	%45	%0

انتصفت اراء الاداريين بين محايد وغير موافق بنسبه 45% لكل منهما فيما يتعلق بحرص الجامعة على تدريب الفريق على التواصل والشفافية في اداره الازمات وجاءت بمتوسط حسابي 2.63 وهي تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الرابع/السؤال التاسع:

جدول رقم 4.37

تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على استخدام حجره العمليات الخاصة بالازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%9	%18	%36	%36	%0

36% هي نسبة تعبر عن نسبة المحايدين والغير موافقين على حرص الجامعة على تدريب الفريق على استخدام حجره العمليات الخاصه بالازمه بمتوسط حسابي 3 وهي تعتبر نسبة متوسطه.

المحور الرابع /السؤال العاشر :

جدول رقم 4.38

تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على التعاون في فرق عمل الازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%18	%55	%27	%0

55% هي النسبه التي تعبر عن نسبة المحايدين لحرص الجامعة على تدريب الفريق على التعاون بمتوسط حسابي 2.90 وهي تعتبر نسبة متوسطه.

المحور الرابع /السؤال الحادي عشر :

جدول 4.39

تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على وضع خطه اداره الازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%9	%9	%36	%45	%0

ان معظم اتجاه الاداريين نحو عدم الموافقه على وجود خطه اداره الازمات بنسبه 45% ويمتوسط حسابي 2.81 وهذه النسبه تعتبر نسبة متوسطه.

المحور الرابع/سؤال الثاني عشر:

جدول رقم 4.40

تحرص ادارة الجامعة تدريب الفريق على طرق مواجهه الازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%55	%36	%0

%55 تعتبر هذه النسبه عن نسبه المحايدين من الاداريين لوجود حرص من قبل اداره الجامعه على تدريسي الفريق على طرق مواجهه الازمات بمتوسط حسابي 2.72 وهي تعتبر نسبه متوسطه.

المحور الرابع/السؤال الثالث عشر:

جدول رقم 4.41

تحرص ادارة الجامعة تدريب الفريق على لعب الادوار في اداره الازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%18	%36	%27	%9

يتضح من الجدول السابق ان اتجاه الاداريين نحو المحايد على حرص اداره الجامعه على تدريب الفريق على لعب الادوار في اداره الازمات بنسبه بلغت %36 بمتوسط حسابي 2.45 وهي تعتبر نسبه منخفضه.

المحور الرابع/السؤال الرابع عشر:

جدول رقم 4.42

تتوافر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمؤسسيهم.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%55	%9	%27	%9

من وجهه نظر الاداريين فان 55% موافقين على توافر الخبرة والدرايه لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختبار ما يمكنهم تفويضه لمروسيهم بمتوسط حسابي 3.09 وهي تعتبر نسبه متوسطه.

ملخص المحور الرابع:

من الجداول السابقه يتضح ان نسبه الذين وافقوا على وجود تدريب من قبل الجامعه للعاملين لديها هي نسبه قليله اذا ما قورنت بغير الموافقين والمحايدين بالاغلب موافقتهم جاءت بناء على وجود تدريب مكتسب من خلال الخبره العمليه المتعارف عليه بشكل عام كتفويض السلطه واثاره التفاؤل ،اما بالنسبه للمعرفه التي تكون بحاجة الى تدريب وجهد ومشوره فهي غير موجوده لدى الجامعه مثل تدريب العاملين على لعب الادوار في حال حدوث ازمه.

المحور الخامس: مدى قدرة جامعه بوليتكنك فلسطين على جمع الحقائق اللازمه وتحليلها.

المحور الخامس/السؤال الاول:

جدول رقم 4.43

يتوفر لدى جامعه بوليتكنك فلسطين قاعده للبيانات المتعلقة بإدارة الازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%36	%45	%9

ان اتجاه الاداريين نتجه نحو عدم توفر قاعده بيانات متعلقه باداره الازمات لدى جامعه بوليتكنك فلسطين والتي وصلت نسبتها الى 45% بمتوسط حسابي 2.45 وهي تعتبر نسبه منخفضه.

المحور الخامس/السؤال الثاني:

جدول رقم 4.44

تحتوي قاعدة البيانات على أهم الامور الحساسة والتي من الممكن تؤدي الى أزمة مثل سوء الفهم ، سوء التقدير سوء الادارة ، تعارض المصالح والاهداف الاخطاء البشرية الاشاعات اليأس الرغبة في الابتزاز انعدام الثقة الازمات المتعمدة.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%0	%45	%55	%0

اتجاه الاداريين نحو عدم احتواء قاعده البيانات على أهم الامور الحساسة والتي من الممكن تؤدي الى أزمة مثل سوء الفهم ، سوء التقدير سوء الادارة ، تعارض المصالح والاهداف الاخطاء البشرية الاشاعات اليأس الرغبة في الابتزاز انعدام الثقة الازمات المتعمدة والتي وصلت نسبتها الى 55% بمتوسط حسابي 2.45 وهي تعتبر نسبه منخفضة.

المحور الخامس/السؤال الثالث:

جدول رقم 4.45

يتم تقييم قاعده البيانات بشكل دوري.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%45	%45	%9

انتصفت النسبة بين محايد وغير موافق بنسبه بلغت 45% بمتوسط حسابي 2.72 وهي تعتبر نسبة متوسطه.

المحور الخامس /السؤال الرابع:

جدول رقم 4.46

تتوافر انظمه لحمايه قاعده البيانات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
0%	18%	64%	18%	0%

64% هي نسبة تعبر عن نسبة المحايد من الاداريين لتوافر انظمه حمايه لقاعده البيانات بمتوسط حسابي 3 وهي تعتبر نسبة متوسطه.

المحور الخامس /السؤال الخامس:

جدول رقم 4.47

لدى جامعه بوليتكنك فلسطين القدره على تحليل المعلومات والمواقف التي قد تؤدي الى حدوث ازمات.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
0%	55%	27%	18%	0%

55% هي نسبة تعبر عن نسبة الموافقين على قدره جامعه بوليتكنك فلسطين على تحليل المعلومات والمواقف التي قد تؤدي الى حدوث ازمات بمتوسط حسابي 3.36 وهي تعتبر نسبة متوسطه.

المحور الخامس/ السؤال السادس:

جدول رقم 4.48

تقوم جامعه بوليتكنك فلسطين بتحليل البيئه الداخليه لديها للتعرف على مصادر القوه والضعف.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%55	%27	%18	%0

%55 هي نسبه تعبر عن نسبه الموافقين على قدره جامعه بوليتكنك فلسطين على تحليل البيئه الداخليه لديها للتعرف على مصادر القوه والضعف.

المحور الخامس/ السؤال السابع:

جدول رقم 4.49

تقوم جامعه بوليتكنك فلسطين بتحليل البيئه الخارجي للتعرف على المتغيرات المختلفه التي يمكن ان تؤثر عليها بالمستقبل.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%27	%45	%27	%0

%45 هي نسبه تعبر عن نسبه المحايدين على قدره جامعه بوليتكنك فلسطين على تحليل البيئه الخارجي للتعرف على المتغيرات المختلفه التي يمكن ان تؤثر عليها بالمستقبل.

ملخص المحور الخامس:

يتضح من الجداول السابقة التابعه للمحور الخامس انه لا يوجد قاعده بيانات تشتمل على اهم الامور الحساسه التي قد تساهم في حدوث ازمه لدى جامعه بوليتكنك فلسطين ، اما بالنسبه لموافقته غالبية الاداريين على قدره الجامعه على تحليل البيئه الداخليه لديها وفدرتها على جمع وتحليل المعلومات التي قد تؤدي الى حدوث ازمه يتم الحصول عليها بشكل عشوائي وعام وليس من قاعده بيانات معتمده مما يفقد هذه المعلومات الدقه المطلوبه عند تحليلها.

المحور السادس: تهتم الجامعة بالسبل التي تقوي قدرتها على التعامل مع الازمات في حال حدوثها ومن هذه السبل: الخطة الاستراتيجية ، سيناريوهات ، Learning Organization

المحور السادس/ السؤال الاول:

جدول رقم 4.50

يوجد لدى جامعه بوليتكنك فلسطين خطه جاهزه لمجابهه الازمات المتوقع حدوثها.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%9	%55	%36	%0

%55 هي نسبه تعبر عن نسبه المحايدين لوجود خطه جاهزه لمجابهه الازمات لدى جامعه بوليتكنك فلسطين وجاءت بمتوسط حسابي 2.72 وهذه النسبه تعتبر نسبه متوسطه.

المحور السادس/ السؤال الثاني:

جدول رقم 4.51

سوف تلجأ جامعه بوليتكنك فلسطين نظام للاداره بالاستثناء في حال وقوع الازمه.

موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
%0	%45	%27	%27	%0

تشير النسب على موافقه الاداريين على لجوء جامعه بوليكنك فلسطين لنظام الاداره بالاستثناء وهذه بنسه %45 بمتوسط حسابي 3.18 وهي تعتبر نسبه متوسطه.

ملخص المحور السادس:

يتضح من الجداول السابقه ان اغلب الاداريين يؤكدون على عدم وجود خطه جاهزه لاداره الازمات وان كان هناك تعامل بالاداره بالاستثناء في حال وقوع ازمه.

الفصل الخامس

(النتائج والتوصيات)

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

نتائج السؤال الأول : يوجد لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين فريق يمتاز بالموصفات المطلوبة لإدارة الازمات التي قد تواجه الجامعة.

- لا يوجد فريق لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين وعليه تنتفي وجود المواصفات المطلوب التمتع بها لدى هذا الفريق.

نتائج السؤال الثاني: تمتلك جامعة بوليتكنيك فلسطين سيناريوهات لمجابهة ازمات قد تحدث.

- لا تمتلك جامعة بوليتكنيك فلسطين سيناريوهات لمجابهة ازمات قد تحدث.

نتائج السؤال الثالث: لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين المام بالجوانب المتعلقة في الاتصال بوسائل الاعلام في حال تعرض الجامعة للازمات .

- يوجد لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين المام بالجوانب المتعلقة في الاتصال بوسائل الاعلام في حال تعرض الجامعة لازمات.

نتائج السؤال الرابع: مدى التزام جامعة بوليتكنيك فلسطين على نشر الوعي المتعلق بالازمة .

• لا يوجد التزام كبير لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين على نشر الوعي المتعلقة بالأزمة.

نتائج السؤال الخامس: مدى قدرة جامعة بوليتكنيك فلسطين على جمع الحقائق اللازمة وتحليلها.

• لا يتم جمع الحقائق وبناء القرارات بناء على اسس سليمة فيما يتعلق بالأزمة.

نتائج السؤال السادس: تهتم جامعة بوليتكنيك فلسطين بالسبل التي تقوي قدرتها على التعامل مع الازمات في حال حدوثها ومن هذه السبل: الخطة الاستراتيجية ، المنظمة التعليمية.

تهتم جامعة بوليتكنك فلسطين على انتهاج السبل التي تقوي قدرتها مع الازمات في حال حدوثها ، وهو اهتمام قليل اذ ان من اهم السبل التي تعمل على زيادة فاعلية مجابهة الازمات هو وجود خطة جاهزة لمجابهة الازمات الممكن حدوثها ، ولكن بالمقابل فان جامعة بوليتكنيك فلسطين سوف تلجأ لاستخدام نظام الادارة بالاستثناء في حال تعرضها لازمة .

التوصيات

1. يوصي فريق البحث على أهمية وضرورة انشاء فريق لإدارة الازمات على ان يتمتع هذا الفريق بالمواصفات المطلوبة لإدارة الأزمات التي قد تواجه الجامعة.
2. اعداد السيناريوهات لمجابهة أزمات قد تحدث ، والعمل على عرض هذه السيناريوهات على جميع الاصعدة وعلى جميع الأشخاص المعنيين.
3. العمل على تحديث ومواكبة كل ما هو جديد في التعامل مع وسائل الاعلام .
4. العمل على نشر الوعي المتعلق بالأزمات وطرق مجابتهها والوقاية منها بين العاملين داخل جامعة بوليتكنيك فلسطين وذلك من خلال كتيبات، اللقاء محاضرات.

5. الحرص على تدريب العاملين وتوسيع افاق قدراتهم على مجابهة الأزمات.
6. العمل على انشاء قاعدة بيانات تحتوي على أهم الامور التي قد تساعد على وجود ازمة والعمل على تحديث هذه القاعدة بشكل دوري.
7. العمل على ايجاد نظام أو مجموعة من الانظمة لحماية قاعدة البيانات.
8. العمل على زيادة اهتمام الجامعة بالسبل التي تقوي قدرتها على التعامل مع الازمات في حالة حدوثها ومن هذه السبل: الخطة الاستراتيجية والعمل على ادراج بند متعلق بالازمات ضمنها.
9. العمل على اعداد خطة جاهزة لمجابهة الازمات المتوقع حدوثها وتعميم هذه الخطة على جميع المعنيين بموضوع ادارة الازمات
10. العمل على تعميم وتوضيح مفهوم الادارة بالاستثناء بين الاداريين وتوضيح أهمية هذه الادارة في مجابهة الأزمات في حال حدوثها.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بوليتكنك فلسطين



كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

إداره أعمال معاصرة

استبانة

السادة:الإداريين في جامعه بوليتكنك فلسطين

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

يقوم فريق البحث بدراسة حول :مدى تحقق ادارة الازمات في جامعه بوليتكنك فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في اداره الاعمال المعاصره من كلية العلوم الإداريه ونظم المعلومات في جامعه بوليتكنك فلسطين .يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة والاجابه عليها بموضوعية لما تكمن أهمية واثر كبير في انجاح واعداد هذه الدراسه، علما بأن جميع البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسريه تامه ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي.

القسم الاول: معلومات أساسية

يرجى وضع إشارة بالمرجع الذي يعبر عن الإجابة :

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس سات عليا

المستوى الإداري : داري ري أكاديمي

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5-10 10-15

20 فأكثر

الرقم	مجالات الدراسة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
أ-	يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين فريق يمتاز بالموصفات المطلوبة لإدارة الازمات التي تواجه الجامعة					
1	يوجد لدى بوليتكنك فلسطين فريقا لإدارة الازمات التي قد تواجه الجامعة.					
2	لدى فريق اداره الازمات صلاحيات واضحة بكافة المهمات					
3	يلتزم فريق ادارة الازمات في جامعه بوليتكنك فلسطين بعقد لقاءات دورية وفق اجنده واضحه.					
4	يلتزم رئيس فريق ادارة الازمات بمشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالازمات					
5	يتم اختيار قائد فريق اداره الازمات بناء على ما يتمتع به من صفات ريادية وابداعيه					
6	يدرك فريق اداره الازمات أهمية الوقت في مجابهة الازمات.					
7	يوجد لدى فريق اداره الازمات خطط معده مسبقا للتعامل مع الازمات المتوقع حدوثها					
8	تتوافر الامكانيات المادية لدى فريق اداره الازمات للقيام بعمله.					
9	يتكون الفريق من ممثلين عن مختلف الجهات وأهمها الجهات التالية :ممثل العلاقات العامة ,ممثل الشؤون القانونية والمالية.					
10	يتمتع اعضاء فريق اداره الازمات بقدر عالي من الانتباه والتركيز					

					11	يتمتع أعضاء فريق اداره الازمات بقدر عالي من التفاؤل.
					12	يتمتع أعضاء فريق ادارة الازمات بقدر عالي من الشجاعة وفوة العزيمة.
					13	لدى أعضاء فريق اداره الازمات القدرة على اثاره التفاؤل
					14	لدى أعضاء فريق اداره الازمات قدر عالي على العمل الجماعي والالتزام بالمهام الموكلة اليه
					15	يتمتع أعضاء فريق اداره الازمات بقدر عالي من الانتماء والولاء للكيان الاداري الذي يواجهه الازمة.
					16	لدى أعضاء فريق اداره الازمات القدرة على السيطرة على الانفعال والتوتر امام الازمه واحداثها.
						مجالات الدراسة
						موافق بشده
						موافق
						محايد
						غير موافق
						موافق بشده
					17	يتمتع أعضاء فريق اداره الازمات القدرة على التفكير الابداعي في حل المشكلات
					18	يسير الفريق في تقييم ما سوف يحدث وفق الخطوات التالية اثناء الاجتماعات:عصف ذهني ,تقديم حلول,تقييم الحلول,وضع بدائل وسيناريوهات واختيار الافضل
					19	يتمتع أعضاء الفريق بقدر جيد من الاستماع لبعض وفهم ديناميكية العمل,اداره الاجتماعات, التوجيه والارشاد في تعاملهم مع بعض وفي اجتماعاتهم مع الفرق الأخرى
					20	لدى أعضاء فريق اداره الازمات القدرة على حل الصراعات بين الاعضاء والافراد والقدرة على التخطيط واعداد السيناريوهات التي تتناسب مع الازمات.

					ب- تمتلك جامعة بوليتكنك فلسطين سيناريوهات لمجابهة ازمات قد تحدث
					21 لدى جامعة بوليتكنك فلسطين سيناريو شامل
					22 يتم عرض السيناريو على جميع الأصعدة على كل الأشخاص
					23 توضح الادارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات الموظفين للحد من الاضرار التي قد تحدث في حال حدوث الازمه.
					ج- لدى جامعة بوليتكنك فلسطين الامام بالجوانب المتعلقة في الاتصال بوسائل الاعلام في حال تعرض الجامعة للازمات.
					24 يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين استراتيجيات معينه للتعامل مع الاعلام.
					25 الشخص المتصل مدرك لنوع الاستراتيجية المنتهجة للتعامل مع الازمة في حال حدوثها.
					26 لدى المتحدث الرسمي القدرة على الوصول للجمهور.
					27 لدى المتحدث الرسمي خطابات متنوعه بتنوع الجماهير
					28 لدى جامعة بوليتكنك فلسطين قائمه اتصالات تحتوي على جميع ارقام تليفونات اعضاء الفريق وممثل للعلاقات العامة, الشؤون المالية والقانونية سواء داخل العمل او في منازلهم.
					د- مدى التزام جامعة بوليتكنك فلسطين على نشر الوعي المتعلق بالازمة.
					29 يتمتع العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين بالقدرة على تشخيص المؤشرات والاعراض التي تنبأ باحتمال وقوع ازمه .
					مجالات الدراسة
					30 تهتم ادارة جامعة بوليتكنك فلسطين بنشر جو من
موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	

					التفأول والتقة والدافعية والفهم والتقدير وتقادي الاخطاء البشرية
					31 تتشر ادارة جامعة بوليتكنيك فلسطين ثقافه التعامل مع الازمات بين جميع فئات موظفين الجامع بطريقه مبسطه عن طريق نشرات كتيبات,القاء محاضرات.
					32 تهتم اداره الجامعة بتوفير موظفين احتياطييين للعمل اثناء الازمات.
					33 يحرص المدرء في الجامعة على ان يتعامل العاملين مع الازمات على انها فرص لتحسين الاوضاع.
					34 تهتم الجامعة بتزويد العاملين بأدوات واجهزه اتصال تساعد على سرعة عملية الاتصال حال حدوث ازمة.
					35 تقوم الإدارة في جامعه بوليتكنك فلسطين بتقييم التدريب الخاص بالأزمات.
					36 تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على التواصل والشفافية في ادار ه الازمات.
					37 تحرص ادارةالجامعة على تدريب العاملين على استخدام حجره العمليات الخاصةبالأزمات.
					38 تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على التعاون في فرق عمل الازمات.
					39 تحرص ادارة الجامعة على تدريب العاملين على وضع خطه ادار ه الازمات.
					40 تحرص ادارة الجامعة تدريب العاملين على طرق مواجهه الازمات.
					41 تحرص ادارة الجامعة تدريب العاملين على لعب الادوار في ادار ه الازمات.

					يوجد لدى جامعه بوليتكنك فلسطين خطه جاهزه لمجابهه الازمات المتوقع حدوثها.	49
					سوف تلجأ جامعه بوليتكنك فلسطين نظام للاداره بالاستثناء في حال وقوع الازمه	50

Abstract

This Project aimed to know how to deal with the fact of crises management in Palestine Polytechnic University before it happens, and to know crises management needs and if they are available in Palestine Polytechnic University.

This project depends on the descriptive analytical method as away to obtain the information about crises management in the university.

The statistics processing for data was by getting numbers, percentages, and averages by using Microsoft Excel program.

According to the statistical treatment, we got many results as:

1. There is no crises management team in Palestine Polytechnic University, so we cant find the specification required in the team.
2. Palestine Polytechnic University does not have scenarios to face any crises that may happen.
3. There is no sufficient commitment in the university to publish knowledge about the crises.
4. Palestine polytechnic university has knowledge with things related to communications and media methods if it faces any crises.

According to the research analysis results, the research team provided recommendation as follows:

1. The research team emphasizes on the importance of the establishing of the crises management team that has the required specifications for the crises management that may face the university.
2. Preparing scenarios to confront the crises that may occur and displaying these scenarios at all levels and to concerned people.
3. Spreading awareness of crises and the ways to confront them and protection among workers in Palestine Polytechnic University through brochures and giving lectures.
4. Working on modernizing and keeping up with what's new in dealing with the media.

Abstract

This Project aimed to know how to deal with the fact of crises management in Palestine Polytechnic University before it happens, and to know crises management needs and if they are available in Palestine Polytechnic University.

This project depends on the descriptive analytical method as away to obtain the information about crises management in the university.

The statistics processing for data was by getting numbers, percentages, and averages by using Microsoft Excel program.

According to the statistical treatment, we got many results as:

1. There is no crises management team in Palestine Polytechnic University, so we cant find the specification required in the team.
2. Palestine Polytechnic University does not have scenarios to face any crises that may happen.
3. There is no sufficient commitment in the university to publish knowledge about the crises.
4. Palestine polytechnic university has knowledge with things related to communications and media methods if it faces any crises.

According to the research analysis results, the research team provided recommendation as follows:

1. The research team emphasizes on the importance of the establishing of the crises management team that has the required specifications for the crises management that may face the university.
2. Preparing scenarios to confront the crises that may occur and displaying these scenarios at all levels and to concerned people.
3. Spreading awareness of crises and the ways to confront them and protection among workers in Palestine Polytechnic University through brochures and giving lectures.
4. Working on modernizing and keeping up with what's new in dealing with the media.