

## واقع إدارة الأزمة في التعليم العالي بليبيا: دراسة ميدانية على جامعة سبها

\*عبدالمعص صالح ابونيران قريه و أنبية صالح علي الفيض

قسم الموارد البشرية-كلية التجارة والعلوم السياسية-جامعة سبها، ليبيا

\*للرسالة: [abd.igrirah@sebhau.edu.ly](mailto:abd.igrirah@sebhau.edu.ly)

**المخلص** تناولت العديد من الدراسات موضوع التعليم العالي في ليبيا والمشاكل والصعوبات التي تواجه هذا القطاع، كذلك الحال مع الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات، إلا أن الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي قليلة وبشكل خاص في البيئة الليبية [1]؛ في محاولة لمعرفة واقع إدارة الأزمة في مؤسسات التعليم العالي بليبيا، تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت الجانب النظري من خلال البيانات الثانوية من المراجع والدراسات ذات العلاقة، والجانب التحليلي بتجميع بياناتها الأولية عن طريق توزيع استبيان على عينة من جامعة سبها حول ممارسات إدارة الأزمة (التخطيط - المعلومات - الاتصال - اتخاذ القرار)، بينت النتائج أن إدارة جامعة سبها تمارس عمليات إدارة الأزمة بشكل متواضع، وأن آراء عينة الدراسة لا توجد بها فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الأزمة بالجامعة تعزى لمتغيرات الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - نوع الوظيفة، تمت مناقشة نتائج الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات لإدارة الجامعة متعلقة بممارسات إدارة الأزمة، وكذلك مقترحات للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** اتخاذ القرار في الأزمات، الاتصال في الأزمات، إدارة الأزمات، التخطيط للأزمات، التعليم العالي بليبيا، جامعة سبها، المعلومات في إدارة الأزمات.

## The Status of Crisis Management in Higher Education in Libya: A field Study on Sebha University

\*Abdalmunaem Saleh Abuenniran Igrirah, Enbaia Salah Ali Alafaid

Human Resource Department, Faculty of Commerce and Political Science, Sebha University, Libya

\*Corresponding author: [abd.igrirah@sebhau.edu.ly](mailto:abd.igrirah@sebhau.edu.ly)

**Abstract** Several studies have addressed the subject of higher education in Libya, and the problems and difficulties facing this sector, as well as studies on crisis management, but studies on crisis management in institutions of higher education are few particularly in the Libyan environment [1]. In an attempt to find out the reality of crisis management in the institutions of higher education in Libya, this study adopted the descriptive and analytical approach, where it addressed the theoretical side through secondary data from the relevant references and studies; and the analytical side by collecting its primary data by distributing a questionnaire to a sample from Sebha university. The results showed that the Sabha University's management practices crisis management processes modestly, and base on the respondents' opinions, there were not statistically significant differences with regard to crisis management practices at the university due to the variables gender - Age - educational qualifications, years of experience, and type of job, the results of the study were discussed and a set of recommendations for management of the university related to crisis management practices, as well as proposals for future research in this area.

**Keywords:** Communication in Crises, Crisis Management, Crisis Planning, Decision-making in crises, Higher Education in Libya, Information in crisis management, University of Sabha.

### مقدمة

العالي نصيباً منها، بل أن طبيعة هذه المؤسسات قد تساهم وتضيف أبعاداً أخرى للأزمات لاسيما إذا كانت هذه المؤسسات تعاني من العديد من الصعوبات والتحديات المختلفة والمتنوعة، كما هو الحال في مؤسسات التعليم العالي بليبيا خاصة في السنوات الأخيرة، مما يجعلها عرضة للأزمات أكثر من غيرها؛ وللتخفيف من هذه الأزمات أو محاولة التغلب عليها، لابد من تبني أساليب وطرق علمية وعملية تتماشى مع متطلبات المرحلة

عصر الأزمات، هذا ما يطلقه البعض على العصر الحالي، والذي أكتسب هذه السمة من تسارع الأحداث وتنوع القوى المؤثرة عليها بانفتاحها على البعد العالمي، فعلى الرغم من أن الأزمات والكوارث ليست بالمصطلح الحديث إلا أنها أصبحت خطراً متوقفاً بدرجة كبيرة وتشكل تهديداً واضحاً على حياة الإنسان وسير الأحداث بشكل طبيعي.

تدرج مصطلح الأزمة من المستوى الدولي إلى مستوى المنظمات والمؤسسات الصغيرة منها والكبيرة، وكان لمؤسسات التعليم

- تحديد فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بناءً على وجهة نظر أفراد العينة حول واقع إدارة الأزمات بجامعة سبها تعزى لمتغير: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - نوع الوظيفة - المؤهل العلمي.

- تقديم توصيات بناءً على نتائج الدراسة لمتخذي القرار بجامعة سبها تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات بالجامعة. حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: انحصرت الحدود الزمنية للدراسة للفترة يناير-أغسطس 2019

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة سبها بإدارتها وكلياتها المختلفة المنتشرة في مدن وقرى الجنوب الليبي.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع إدارة الأزمة.

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في الأكاديميين والموظفين العاملين بجامعة سبها.

#### منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي اعتمد على وصف وتفسير البيانات الثانوية التي تم جمعها من المراجع والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، والمنهج التحليلي الذي يعتمد جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تساهم في فهم وتشخيص الواقع وأسبابه.

#### أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة أساسية لتجميع بياناتها الأولية، وقد تم تبني الاستبيان من دراسة عودة وبحر (2008)، فيما يخص أبعاد مجالات إدارة الأزمة المستخدمة في هذه الدراسة وهي: بعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات (15 عبارة)، عملية اتخاذ القرار في الأزمات (7 عبارات)، عملية الاتصال في الأزمات (8 عبارات)، أهمية المعلومات في إدارة الأزمات (7 عبارات)، فيما تكون الشق الأول من الاستبيان من عدد من المتغيرات الديموغرافية حول أفراد العينة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، ونوع الوظيفة.

#### فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

- 1- لا وجود لممارسات إدارة الأزمة بجامعة سبها.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة وأبعادها تعزى لمتغير الجنس.

والإمكانيات والقدرات المادية منها والبشرية وتوظيفها في الطريق الصحيح لحلحلة وإدارة الأزمات المتوقعة منها والحالية. مشكلة الدراسة

معظم دول العالم العربي تواجه من التحديات ما يرقى إلى مستوى الأزمات، وان كان هناك اختلاف في أبعاد وأشكال ودرجات هذه الأزمات من دولة إلى أخرى، كذلك فإن العملية التعليمية في حد ذاتها قد تساهم في إضافة أبعاد أخرى لهذه الأزمات، فطبيعة العالم والعلم في العصر الحالي يزيد الضغط على مؤسسات التعليم العالي للمساهمة في هذه التطور ومواكبته وموائمة أنظمة معلوماتها والأساليب الإدارية وطرق اتخاذ القرار بما يتناسب مع متطلبات العصر. والحالة الليبية ليست إستثناءً في هذا السياق، فقد تناولت مجموعة من الدراسات التعليم العالي في ليبيا، وخلصت مجملها إلى أن هناك العديد من الصعوبات التي تشكل تحدياً وتهديداً لمؤسسات التعليم العالي بليبيا خصوصاً في ظل الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية التي تعيشها البلاد مؤخراً.

وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة واقع إدارة الأزمة وأبعادها المتمثلة في التخطيط، المعلومات، الاتصال، واتخاذ القرار في جامعة سبها وذلك من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة، وأيضاً تحديد فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في آراءهم تعزى لعوامل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، والمؤهل العلمي.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، فالتعليم العالي يعتبر ركيزة من الركائز المهمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لكونه أحد الروافد المهمة لتحسين المدخلات الأساسية للعملية الإنتاجية والخدمية بشكل مباشر وغير مباشر والمساهمة في معالجة الفقر والبطالة والجريمة. أيضاً، تساهم هذه الدراسة في تقليص الفجوة وإثراء موضوع إدارة الأزمات في البيئة الليبية حيث أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وربطه بالتعليم العالي في ليبيا نادرة جداً [1].

كما يستفاد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تحسين ممارسات إدارة الأزمة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وتوجيه البحوث المستقبلية للتركيز على عوامل ومتغيرات تزيد من حجم المعرفة حول إدارة الأزمة في هذه المؤسسات.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع إدارة الأزمات بأبعادها الأربعة (التخطيط، الاتصال، المعلومات، واتخاذ القرار) بجامعة سبها.

وسنوات الخبرة (، تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس ذكور وإناث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة بالبقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط" وبمتوسط حسابي (3.38) للدرجة الكلية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أقل من (5) سنوات، و(11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر [17].

دراسة جعفر (2017) إثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الازمات التي يواجهها العاملين في المؤسسات العامة في منطقة القدس. حيث هدفت الدراسة الى معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الازمات التي يواجهها العاملين والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من اثار الازمات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبلغ حجم مجتمع عينة الدراسة (850 موظف)، حيث اظهرت النتائج: ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وان عدم توضيحه للعاملين يحد من فاعلية إدارة الازمات، كما ان عدم مشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي يعتبر عائق في المساعدة في حل المشكلات، وان التخطيط الاستراتيجي يوفر المعلومات التي تساعد في حل الازمات ويزيد من رؤية العاملين في إدارة الازمات بالطريقة الفعالة، وتبين من نتائج الدراسة أيضا ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج كواحد من العاملين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة جيدة في مجال التخطيط الاستراتيجي [26].

دراسة سلامة (2016) هدفت الى التعرف على واقع إدارة الازمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب من خلال الابعاد المتمثلة في (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وسعت الدراسة أيضا الى التعرف إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدارسة حول واقع إدارة الازمات بالقطاع تبعا لبعض المتغيرات الشخصية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، واستخدم الباحث استبانة تم إعدادها مسبقا حيث تم تنسيقها بما يحقق اهداف الدراسة، حيث تم التوصل الى النتائج التالية: ان المستوى العام لواقع إدارة الازمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب كان متوسطا، كما كشفت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات واقع إدارة الازمات بقطاع التربية والتعليم درنة من وجهة نظر مدراء

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة وأبعادها تعزى لمتغير العمر.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة وأبعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة وأبعادها تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة وأبعادها تعزى لمتغير الخبرة.

#### أدبيات الدراسة

الأزمات، وإن كانت في العصر الحديث أكثر حضوراً ووضوحاً، إلا أنها ليست جديدة على الإنسانية، فقد شكلت على مر العصور تهديداً واضحاً على حياة الإنسان ومعيشتة وفرضت نفسها كإحدى أهم التحديات التي يواجهها صناع القرار في مختلف المجالات والجوانب الحياتية والاجتماعية والمؤسسية [2]. وفي العقود الأخيرة أصبحت الأزمات سمة أساسية من سمات الحياة المعاصرة (بطلق عليها البعض عصر الأزمات)، حيث لم يعد استخدام مصطلح الأزمة يقتصر على المستوى الدولي، وإنما شمل جميع المؤسسات بمختلف مستوياتها مثل الشركات والمصانع والمؤسسات الخدمية والمدارس وغيرها [3].

مؤسسات التعليم العالي ليست إستثناءً، فالتعليم العالي في معظم دول الوطن العربي كما ذكر مختار وبخطوة (2015) يعيش أزمة حقيقية وإن كان هناك تباين في النوع والشكل والدرجة من دولة إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى، وطبيعة المؤسسات التعليمية في حد ذاتها يمكن أن تضيق أبعاداً جديدة للأزمة [1]. وبالحدوث عن مؤسسات التعليم العالي بليبيا، فإن هذا القطاع قد واجه العديد من الصعوبات التي أصبحت تشكل تحدياً وتهديداً للجامعات الليبية [4]، وليبيا من خلال سعيها للنهوض بمستوى مؤسساتها التربوية والتعليمية لتحقيق التنمية التعليمية والاجتماعية، لا بد أن تولى اهتماماً بالأزمات وكيفية إدارتها لأنها أصبحت واقع يومي تعيشه المنظمات والمؤسسات في ليبيا خاصة في السنوات الأخيرة [1].

#### الدراسات السابقة:

دراسة عبد الرحمن (2019) هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والدرجة الأكاديمية،

عدد الجامعات حيث أسست أول جامعة وطنية في مدينة بنغازي تحت اسم الجامعة الليبية سنة 1955، ومن ثم تبعها فرع كلية العلوم في مدينة طرابلس عام 1957، بعدها تم فصل الجامعة الليبية عام 1973 إلى جامعتين مستقلتين هما: جامعة قاريونس بمدينة بنغازي، وجامعة الفاتح بمدينة طرابلس وتوسع التعليم الجامعي بعد ذلك حيث أفتتحت كليات في مختلف التخصصات في كل من البيضاء وسبها والتي أصبحت بدورها جامعات مستقلة، واستمرت أعداد الجامعات بالزيادة بشكل مطرد حتى وصلت في عام 2004 إلى أربعة عشر جامعة، واستمرت أعداد الجامعات في الزيادة حيث صدر مؤخراً عدد من القرارات بإنشاء جامعات جديدة منها جامعة إجدابيا، الزنتان، غريان، بني وليد، الجفرة، السدرة، نالوت، وفزان -وصلت إلى حوالي 21 جامعة [5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13].

كثيراً ما يدور الحديث عن أدوات فعالة لمواجهة هذه القائمة الطويلة من الصعوبات والمشاكل التي تواجه العملية التعليمية في قطاع التعليم العالي، ولابد من تحري الدقة في اختيار الآلية المناسبة التي يجب أن تتبناها الجامعات الليبية لتجاوز أو الحد من هذه التحديات، ولعل من أهم هذه الأدوات هي التخطيط الاستراتيجي [14] وتطبيق نظام الجودة الشاملة [15]، ولكن من خلال تساؤل طرحه قيده (2017) لماذا إدارة الأزمة؟ تناول بالشرح بعض المعوقات التي تمنع الاعتماد التام على هذه الأدوات لمواجهة الصعوبات التي تواجه التعليم العالي بلبيبا، أهم هذه المعوقات هي أن كلاً من التخطيط الاستراتيجي ونظام الجودة الشاملة تتطلب موارد مادية ومعلومات تبنى على أساسها خطط طويلة الأمد، وكذلك هناك بعض الأمور المتعلقة بالقوانين والتشريعات التي عادة ما تكون خارج سلطة الوحدات التعليمية وتتطلب وقتاً وإجراءات طويلة لتغييرها أو تعديلها، كما ذكر قيده (2017) فإن ما تتطلبه هذه الأدوات هو في الأساس من ضمن التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي في ليبيا، لذا يجب عدم الاعتماد التام عليها، وفي نفس الوقت عدم تهميشها وإنما يجب العمل بمنظور إدارة الأزمة بالتكامل مع التخطيط الاستراتيجي ونظام الجودة الشاملة.

#### مفهوم الأزمة

الأزمة كمفهوم تعتمد على الحقل أو الخلفية التي يتبناها الباحث أو المتخصص، وذلك لإرتباط الأزمة بالعديد من العلوم مثل السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، والإدارة ... [16]، وهذا ما يجعل من الصعوبة بمكان وضع مفهوم شامل للأزمة [3]، 4، [17]، فالأزمة بشكل عام تعرف بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن

المكاتب تعزى للمتغيرات الديموغرافية، باستثناء متغير العمر [3].

دراسة بوشارب، جعفري (2015) وكانت بعنوان اتصال الازمة ودورها في إدارة الازمات. وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع وطبيعة دور الاتصال اثناء حدوث الازمات وبعدها ومدى مساهمته في إدارة الازمات وذلك للإجابة على التساؤل الرئيسي: ما هو الدور التي تقوم به وسائل الاتصال في إدارة الازمات بمدرية الحماية المدنية وما أهمية وسائل الاتصال بمختلف اشكالها في إدارة الازمات؟ وقد اعتمدت الباحثة على الدراسات المسحية والتي تستند على المنهج الوصفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الحماية المدنية لولاية ام البواقي بالجزائر وكان عددهم (50 موظف)، وخلصت الدراسة الى النتائج الآتية: تكمن أهمية الاتصال بمختلف أشكاله ووسائله بمديرية الحماية المدنية في إدارة الازمات في مدى سرعة و كفاءة و فعالية إرسال و استقبال المعلومات التي من شأنها المساهمة في إدارة فعالية للازمات و الكوارث بامتياز. و مدى مساهمة وسائل الإعلام و مواقع التواصل الاجتماعي في الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المواطنين و تبليغهم بما يستلزم عليهم عمله أثناء و بعد حدوث الأزمة أو الكارثة أو تفاديها إن كانت الظروف سانحة لذلك أما بخصوص التخطيط لإدارة الأزمة بالمديرية فقد كان في غاية التنظيم ويحتوي على كل ما من شأنه يساعد على إدارة الأزمة بامتياز [29].

#### التحديات التي تواجه قطاع التعليم الجامعي في ليبيا:

سرد قيده (2017) مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تواجه التعليم الجامعي في ليبيا، والتي بعضها له أصول وأسباب تاريخية والبعض الآخر ظهر بسبب حالة عدم الاستقرار التي تعيشها البلاد مؤخراً، وهذه الصعوبات بعضها لها طابع إداري مثل عدم تفعيل الاختصاصات الواردة في الهيكل التنظيمي، الابتعاد عن التخطيط الاستراتيجي، عدم وضوح السياسات، وعدم توافر قواعد بيانات توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالشكل الصحيح والتوقيت المناسب؛ والبعض الآخر له طابع أكاديمي ومتعلق بالجودة ومتطلباتها وجودة أعضاء هيئة التدريس والطلبة والمناهج؛ في حين كان للجانب المادي أيضاً حضور واضح، حيث كان هناك نقص في الموارد المادية اللازمة للإتفاق على البرامج والخدمات التعليمية، وعدم توافر الأماكن التي يمكن أن تستوعب زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وكذلك الأقسام الداخلية وسكن أعضاء هيئة التدريس؛ ولا ننسى أيضاً المشكل الأمني وعدم الاستقرار السياسي وتداعياتهما على التعليم الجامعي، والتوسع غير المدروس في

بشكل دقيق، وتستوجب من إدارة الأزمات أن توفر الوسائل والأنظمة الفعالة لإستيعاب وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة [18].

#### مفهوم إدارة الأزمات

نشأ مفهوم إدارة الأزمات من رحم الإدارة العامة، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه الدولة في مواجهة الأزمات والكوارث، ثم تبنته الأجهزة الإدارية والمنظمات العامة كأسلوب لإنجاز المهام العاجلة، أو إدارة المواقف الطارئة [19]، وعرف [20] إدارة الأزمات بأنها مجموعة خطوات متسلسلة وإجراءات تصحيحية تشمل تخطيط وتصميم وتنفيذ تساعد على التحذير من الأزمة والوقاية منها وتساهم بدرجة كبيرة على استقرار الوضع، كما عرفها [21] بأنها نظام يعنى بالتنبؤ ودراسة حالات ذات التغيير المفاجئ والطارئ على السلوك الإعتيادي التي يحدث في المؤسسات، وتحديد أسباب ومرحل ذلك التغيير، وتركيز الجهود لتحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استخدام جميع موارد المنظمة المتاحة، لتخفيض الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والإستقرار من جديد، وعرفها [22] بأنها علم توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، فهو أيضا علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات وعلم تحريك الثوابت، وهو علم وفن تفعيل الموارد وتحريك التفاعلات وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية.

ويعرف سلامة (2016) إدارة الأزمة بأنها "كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تتخذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي: منع وقوع الأزمة كلما أمكن - مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية - تحليل الأزمة والإستفادة منها في المستقبل (التعلم) [3].

فإدارة الأزمة إذا تعني تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة مع الأخذ بنظر الاعتبار قدرات المؤسسة المادية والبشرية وطبيعة العمل والعلاقات والإرتباط بالجهات الخارجية. ويعتمد أسلوب إدارة الأزمة على مجموعة من العمليات منها التخطيط، القيادة، الإتصال، اتخاذ القرارات [17].

#### العمليات المرتبطة بإدارة الأزمة في التعليم العالي

1. تبسيط الإجراءات: للأزمات طبيعة خاصة فهي في الغالب تأتي فجأة وعادة ما تكون عنيفة وحادة، وهذا يجعل من غير السليم أن يتم التعامل معها بنفس الإجراءات التقليدية المتبعة في الحالات العادية، فالأزمات تتطلب التدخل السريع وعنصر الوقت له هنا أهمية خاصة تحتم على المؤسسة أن تبسط من إجراءاتها قدر الإمكان عند التعامل مع الأزمات [23].

يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها" [3].

في سياق التعليم العالي، فإن مفهوم الأزمة التعليمية يشوبه الغموض فهو يشمل كل ما تتعرض له هذه المؤسسات من أزمات تقلل من إنتاجه وتهدد استمراره مروراً بالطلاب ومشاكلهم وأيضاً بكل ما يخص العملية التعليمية من المباني والأجهزة والإدارة وعلاقتها مع المجتمع المحيط بها. وقد اختلفت التعريفات التي تناولت الأزمة التعليمية فتعرف بأنها "هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه"، أو أنها هي "وجود عائق أمام الطريقة المقبولة والمرغوب فيها في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة ويحث الناس لتفتيت الأنماط الإجتماعية والتربوية السائدة التي يقبلها المجتمع ويسلم بها"، أو أنها تعرف على أنها "موقف أو وضع مزعج يتعرض له التعليم يؤدي إلى إزعاج المجتمع إلى الحد الذي يحاول فيه أن يقوم بعمل شيء ما للتخلص من هذا الوضع وما يترتب عليه من أزمات" [18، 4].

#### خصائص الأزمة

- أهم الخصائص التي تميز الأزمات هي: [3]
- المفاجئة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، وذلك لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً للتعامل مع الأزمة في وقت ضيق وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي.
- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ما ينتج عنه قصور في التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
- هيمنة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً.
- إن الخصائص التي تتصف بها الأزمة توضح ضخامة التحديات التي تقتضي من إدارة الأزمات العمل على مواجهتها والتعامل معها، فهي تستلزم دراسة وتخطيط وإعداد للتعامل الإيجابي والتفاعل البناء مع أحداث من الصعب التنبؤ بحجمها وتوقيتها



ويعتمد النجاح في إدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف مستوياتها على مجموعة من الدعائم الرئيسية أهمها المعلومات، التي تشكل حجر الزاوية لجميع الإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة [24]، لذا فإنه على المؤسسات العمل على إنشاء نظم لإدارة الأزمات ودعم القرارات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والتي بدورها تساعد في التحكم في الأزمات والمخاطر والتخفيف من آثارها وزيادة فعالية التعامل مع الأزمات المحتملة [4].

**5.** اتخاذ القرارات في الأزمة: إتخاذ القرار ما هو إلا عملية إختيار أسلوب علمي معين من بين عدد من البدائل [18]، وفي الحالات التي يكون فيها تغيير حاد في المسار الطبيعي للأحداث (كما هو الحال في الأزمات) يستلزم هذا التغيير القيام بالعديد من الإجراءات وإتخاذ مجموعة من القرارات في محاولة لإحتواء التوتر وإيقاف تداعيات الأحداث، هذا النوع من القرارات يسمى قرارات الأزمة، وهي قرارات ذات طبيعة استثنائية يحيط بها مناخ من التوتر وعدم التأكد وضيق في الوقت.

والقرار في حالة الأزمة قد يشترك في صنعه الخبراء المختصون (على حسب نوع وطبيعة الأزمة) وذلك لتوفير أكبر قدر من الخبرات، وتجميع القدر المناسب من المعلومات، ومحاولة تقليل التباين في المعلومات بين من يملك هذه المعلومات وصناع القرار وذلك بمشاركة الأطراف الفاعلة في الأزمة [24، 32]. وعملية نجاح أو فشل إدارة الأزمة تتأثر بصورة كبيرة برود الفعل من متخذي القرار التي قد تؤدي إلى فشل المعالجة وتولد أزمات أخرى، أو تخفيف أو معالجة الأزمة [18].

ولهذا فإنه على مؤسسات التعليم العالي العمل على الموائمة وخلق التوازن بين السرعة في إتخاذ القرار ونوعية القرار وفاعليته في حلحلة الأزمة، فأحياناً قد يكون عدم إتخاذ القرار أفضل من إتخاذ قرار خاطئ وبشكل سريع بدون توفر معلومات مناسبة من مصادر موثوقة عبر قنوات يمكن الإعتماد عليها في الاتصال والتواصل.

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج

- لمحة عن المستجوبين:

فيما يلي عرض موجز عن بعض الخصائص الديموغرافية للعينة:

أ- الجنس: الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

**2.** التخطيط لإدارة الأزمة: التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات هو أحد الركائز الأساسية للتعامل مع الأزمة وذلك لتجنب تصاعدها وتأثير عواملها ولمحاولة التحكم فيها وتوجيهها لمصلحة المؤسسة [24، 25، 26]. ومن هذا المنطلق فإن التخطيط يكون غالباً مرتبطاً بحقائق الأزمة والتنبؤ بالأوضاع المستقبلية لها حيث يتم رسم السيناريوهات المتكاملة للأزمة وإتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية المناسبة التي تؤدي إلى منع مسببات الأزمة، والحد قدر الإمكان من آثارها السلبية، والعمل على تحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، والإعداد المسبق لما يجب عمله، وكيفية إنجاز هذا العمل، والوقت المحدد له، ومن سيقوم به، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك [27، 14، 28].

فالتخطيط يعتبر الإطار العام الذي يحدد كيفية التعامل مع الأزمات الجامعية، وذلك كونه العملية المنظمة التي تخضع الأزمة لفكر متخذ القرار [18].

**3.** نظام الاتصالات في الأزمة: العملية الإدارية هي عبارة عن مجموعة من عمليات الاتصال المتكررة والمستمرة، فالإتصال هو الوسيلة التي تنقل عن طريقها التعليمات والبيانات داخل المؤسسات ويتم بموجبها إتخاذ القرارات [4]. وعند التخطيط لإدارة الأزمة لابد من تحديد شكل ومضمون الإتصال من بيانات، معلومات التعليمات، ووسائل الإتصال، وتحديد جميع الأطراف المشاركين في إدارة الأزمة سواءً داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، وضمان وصول البيانات والمعلومات والتعليمات التي تحتاجونها في الوقت وبالشكل المناسب [18، 4، 29، 27، 30].

ويخدم نظام الاتصالات في الموقف الأزموي أغراضاً مهمة منها: نشر أهداف الأزمة - إعلام الأطراف المشاركين في إدارة الأزمة بالنمط المتبع في إدارتها - إبلاغ الأوامر والتوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وضمان وصول الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لتسهيل إتخاذ القرارات بشكل صحيح [27].

**4.** المعلومات في إدارة الأزمة: للمعلومات دور أساسي في تقليل الشك وزيادة درجة الثقة في المواقف والقرارات، وتقاس قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن غياب هذه المعلومة، وتبرز أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في إدارة الأزمات من خلال: تجنب المفاجأة - سرعة إتخاذ القرار وتحقيق أهدافه - ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن الآراء الشخصية - زيادة المرونة في إتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة - تعظيم الإمكانات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة [31].

**جدول 4: توزيع مفردات العينة من حيث سنوات الخبرة**

	التكرار	النسبة المئوية التكرارية	النسبة المئوية التراكمية
سنوات 5 من أقل	35	25.5	25.5
سنوات 10 إلى 5 من	49	35.8	61.3
Valid سنة 15 إلى 11 من	24	17.5	78.8
سنة 15 من أكثر	29	21.2	100.0
Total	137	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول (4) يتضح أن الفئة الأكبر من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وعددهم 49 ونسبتهم 35.8%، يليهم من لديهم خبرة ما أقل من 5 سنوات وعددهم 35 ونسبتهم 25.5%، تأتي بعدهم فئة الأكثر من 16 و عددهم 29 ونسبتهم 21.2%، والباقي هم من لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة وعددهم 24 ونسبتهم 17.5%.

هـ- الوظيفة: الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث الوظيفة

**جدول رقم 5: توزيع مفردات العينة من حيث الوظيفة**

	التكرار	النسبة المئوية التكرارية	النسبة المئوية التراكمية
أكاديمي	115	83.9	83.9
Valid إداري	22	16.1	100.0
Total	137	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS أظهرت النتائج المبينة في الجدول (5) أن 115 مبحوثاً كانت وظيفتهم أكاديمية ونسبتهم 84% تقريباً، في حين كان الباقي ممن يشغلون وظيفة إدارية وعددهم 22 ونسبتهم 16% تقريباً. - إختبار الثبات: للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً. لذلك قام الباحثان بتطبيق مقياس ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة. ويشير بعض المختصين أن قيمة ( $\alpha < 0.60$ ) مقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

جدول رقم 6: معامل ثبات وصدق الإتساق الداخلي لإدارة

**الأزمات في التعليم الجامعي وأبعاده**

البعده	كرونباخ ألفا	البنود عدد
عملية التخطيط لإدارة الأزمات	0.944	15
عملية اتخاذ القرار في الأزمات	0.923	7
عملية الإتصال في الأزمات	0.906	8
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	0.954	7
إدارة الأزمات في التعليم الجامعي	0.976	37

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

**جدول 1: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس**

	التكرار	النسبة المئوية التكرارية	النسبة المئوية التراكمية
ذكر	91	66.4	66.4
Valid أنثى	46	33.6	100.0
Total	137	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة من ناحية الجنس، حيث أنه من بين ال 137 حالة كان هناك 91 ذكر ونسبتهم 66% تقريباً، و46 إناث ونسبتهم 34% تقريباً.

ب- العمر: الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث العمر

**جدول 2: توزيع مفردات العينة من حيث العمر**

	التكرار	النسبة المئوية التكرارية	النسبة المئوية التراكمية
سنة 30 من أقل	13	9.5	9.5
Valid سنة 40 إلى 30 من	64	46.7	56.2
سنة 50 إلى 41 من	47	34.3	90.5
سنة 50 من أكثر	13	9.5	100.0
Total	137	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (2) يمكن قراءة أن الفئة الأكبر من أفراد العينة كانت فئتهم العمرية من 30 إلى 40 سنة وعددهم 64 ونسبتهم 46.7%، يليهم من كانت أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة وعددهم 47 ونسبتهم 34.3%، تأتي بعدهم بالتساوي الفئات أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة وعددهم 13 ونسبتهم 9.5% لكل فئة.

ج- المؤهل العلمي: الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي

**جدول (3) توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي**

	التكرار	النسبة المئوية التكرارية	النسبة المئوية التراكمية
عالي دبلوم	10	7.3	7.3
Valid بكالوريوس	20	14.6	21.9
ماجستير	58	42.3	64.2
دكتوراه	47	34.3	98.5
أخرى	2	1.5	100.0
Total	137	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى المؤهلات العلمية للمستجوبين، كما هو موضح في الجدول (3)، يتبين أن ما يقارب على نصف أفراد العينة هم من حملة الماجستير، حيث كان عددهم 58 ونسبتهم 42% تقريباً، يليهم حملة الدكتوراه وعددهم 47 ونسبتهم 34% تقريباً، ثم تأتي فئة حملة البكالوريوس وعددهم 20 ونسبتهم 15% تقريباً، يليهم حملة الدبلوم العالي وعددهم 10 ونسبتهم 7% تقريباً، وأخيراً فئة حملة الشهادات الأخرى وعددهم 2 ونسبتهم 2% تقريباً.

د- سنوات الخبرة: الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث الخبرة

عملية الاتصال في الأزمات كانت (0.906)، وأما البعد الرابع وهو أهمية المعلومات في إدارة الأزمات فقيمة ألفا للبنود السبعة التي تقيسه كانت (0.954)، في حين أن قيمة ألفا للبنود السبعة والثلاثون التي تقيس إدارة الأزمات في التعليم الجامعي ككل كانت (0.976).

تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بمعامل ثبات أعلى من 0.60 وقدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث أن قيمة الفا للبنود الخمسة عشر المستخدمة في قياس بعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات كانت (0.944)، وقيمتها للبنود السبعة المستخدمة في قياس بعد عملية اتخاذ القرار في الأزمات كانت (0.923)، وقيمتها للبنود الثمانية المستخدمة في قياس بعد

- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الاستبيان

جدول (7) يبين توزيع نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الاستبيان

رم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق تماماً	X
	إدارة الأزمات في التعليم الجامعي						
	عملية التخطيط لإدارة الأزمات						
1	تلتزم إدارة الجامعة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها	13	68	24	22	0	N
		10	50	18	16	0	%
2	لدى إدارة الجامعة ففاعة بالتخطيط الاستراتيجي	14	66	35	19	3	N
		10	48	25	14	2	%
3	تشارك الجامعة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية	2	26	43	47	19	N
		1	19	31	34	14	%
4	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة والضعف	6	36	39	45	11	N
		4	26	28	33	8	%
5	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	3	39	50	35	10	N
		2	28	36	26	7	%
6	تكون الإدارة فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة	9	46	44	30	8	N
		7	34	32	22	6	%
7	تتوقع إدارة الجامعة بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة	3	33	52	40	9	N
		2	24	38	29	7	%
8	توضح إدارة الجامعة لأعضاء الفريق وفئات موظفين الجامعة الهدف من وجود فريق الأزمات في الجامعة	5	33	51	36	12	N
		4	24	37	26	9	%
9	تستفيد الإدارة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرع وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتمال وقوعها	3	30	44	48	12	N
		2	22	32	35	9	%
10	تبحث الإدارة عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة حدوثها	4	58	32	34	9	N
		3	42	23	25	7	%
11	تحدد الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها	4	37	48	40	8	N
		3	27	35	29	6	%
12	تضع الإدارة إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها	3	29	46	50	9	N
		2	21	34	36	7	%
13	توضح الإدارة خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع فئات موظفي الجامعة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة	2	32	40	49	14	N
		1	23	29	36	10	%
14	تضع الإدارة نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار؛ لتوفير عنصر الأمان في الجامعة	8	34	32	51	12	N
		6	25	23	37	9	%
15	تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات موظفين الجامعة بطريقة مبسطة عن طريق المنشورات، والكتيبات، وإلقاء المحاضرات	5	37	23	52	20	N
		4	27	17	38	15	%
	عملية اتخاذ القرار في الأزمات						
	تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة	6	48	47	26	10	N
	والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختبار أنسبها	4	35	34	19	7	%
	تشارك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار	4	46	44	32	11	N
		3	34	32	23	8	%
	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة	8	62	37	25	5	N
		6	45	27	18	4	%
	تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة	2	44	51	31	9	N
		1	32	37	23	7	%
		2	52	32	40	11	N



رم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	لا أعرف	موافق	موافق تماماً	الاتجاه
	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة	8	29	23	38	1	محايد
6	تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه	10	29	39	56	3	محايد 3.09
		7	21	28	41	2	
7	تحرص الإدارة على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين	14	32	35	53	3	محايد 2.99
		10	23	26	39	2	
	عملية الاتصال في الأزمات						محايد 3.17
1	تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة	7	25	62	35	8	محايد 3.09
		5	18	45	26	6	
2	تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة	6	27	47	49	8	محايد 3.19
		4	20	34	36	6	
3	تحرص الإدارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإرسال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار	5	33	39	53	7	محايد 3.18
		4	24	28	39	5	
4	تنظم الإدارة عملية الاتصال بين الأعضاء داخل موقف الأزمة في الجامعة والهيئات الخارجية المساندة للفريق	6	21	50	54	6	محايد 3.24
		4	15	36	39	4	
5	توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة العاملين على المستوى الأفقي والرأسي	10	39	39	42	7	محايد 2.98
		7	28	28	31	5	
6	تستخدم الإدارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة	9	20	37	59	12	محايد 3.33
		7	15	27	43	9	
7	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات وتقنية الانترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات	9	19	34	61	14	محايد 3.38
		7	14	25	45	10	
8	تهتم الإدارة بالاتصال بوسائل الصحافة والإعلام في حال تعرض الجامعة لأزمات وخسائر	17	27	45	40	8	محايد 2.96
		12	20	33	29	6	
	أهمية المعلومات في إدارة الأزمات						محايد 3.22
1	تحرص الإدارة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة	6	25	47	51	8	محايد 3.22
		4	18	34	37	6	
2	تحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة	4	19	34	39	4	محايد 3.21
		5	26	47	53	6	
3	تحرص الإدارة على توبيخ المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها	7	28	46	46	10	محايد 3.18
		5	20	34	34	7	
4	تحلل الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه	6	20	53	49	9	محايد 3.26
		4	15	39	36	7	
5	يلخص المدير بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة	4	19	55	51	8	محايد 3.29
		3	14	40	37	6	
6	تحرص الإدارة على أن تنسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح	7	27	44	50	9	محايد 3.20
		5	20	32	36	7	
7	تحدث الإدارة بمساعدة فريق الأزمات بالبيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة	7	23	56	41	10	محايد 3.18
		5	17	41	30	7	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الأولى، إختبار تي (Independent-samples) للفرضية الثانية والخامسة، وإختبار التباين الأحادي للفرضية الثالثة، والرابعة، والسادسة.

### الفرضية الأولى

لا وجود لممارسات إدارة الأزمة بجامعة سبها.

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (7) والتي سبق مناقشتها، نرى أن ممارسة إدارة جامعة سبها للعمليات المتعلقة بإدارة الأزمة بشكل عام فوق المتوسط (المتوسط الحسابي 3.06، أعلى بقليل من متوسط المقياس)، وأيضاً على معظم الفقرات والأبعاد فيما عدا البعد المتعلق بالتخطيط (2.92)، أقل ولكنه قريب جداً من

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول رقم (7) أعلاه أن إجابات عينة الدراسة من منتسبي جامعة سبها كانت في المجمل محايدة على جميع أبعاد البنود التي تقيس إدارة الأزمة بجامعة سبها، إلا أنه كانت هناك فقرة واحدة تميل الإجابات حولها إلى الموافقة، وهي الفقرة رقم الثانية تحت بعد عملية التخطيط لإدارة للأزمات، والتي تنص على أنه: لدى إدارة الجامعة قناعة بالتخطيط الاستراتيجي.

### إختبار الفرضيات

ولإختبار هذه الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 20 لإستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإختبار

المتوسط)، وهذا يقودنا بشكل عام إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود ممارسات لإدارة الأزمة بجامعة سبها.

الفرضية الثانية  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (8) نتائج إختبار تي للفروق بين آراء أفراد العينة حول أبعاد إدارة الأزمة تعزى لمتغير الجنس

أبعاد إدارة الأزمات	الجنس	عدد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	P-value	Sig. (2-tailed)	القرار الاحصائي
عملية التخطيط لإدارة الأزمات	ذكر	91	2.90	.753	0.511	0.967	0.610	قبول
	أنثى	46	2.97	.762				
عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	ذكر	91	3.03	.868	0.227	0.679	0.821	قبول
	أنثى	46	3.00	.810				
عملية الاتصال في الأزمات	ذكر	91	3.15	.838	0.380	0.058	0.704	قبول
	أنثى	46	3.20	.668				
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	ذكر	91	3.23	.871	0.279	0.499	0.780	قبول
	أنثى	46	3.19	.804				
إدارة الأزمات	ذكر	91	3.08	.774	0.086	0.441	0.932	قبول
	أنثى	46	3.09	.685				

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أنه لا يوجد فروق بين الذكور والإناث لتقييمهم لإدارة الأزمة وأبعادها بجامعة سبها.

#### الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة تعزى لمتغير العمر.

يعرض الجدول (8) نتائج إختبار الفروق بين الذكور والإناث في عينة الدراسة فيما يخص ممارسات إدارة الأزمة وأبعادها، حيث يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأزمة بين الذكور والإناث في جميع أبعاد ممارسات إدارة الأزمة. فقد كانت قيمة (Sig.2-tailed) لإدارة الأزمات وأبعادها (التخطيط، إتخاذ القرارات، الاتصال، المعلومات) أكبر من 0.05 وهذا يقود إلى قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول أبعاد إدارة الأزمة تعزى لمتغير العمر

العامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الاحصائية	نوع الدالة
عملية التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	3.62	3	1.208	2.180	0.093	غير دالة
	داخل المجموعات	73.71	133	0.554			
	المجموع	77.34	136				
عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	بين المجموعات	3.70	3	1.236	1.756	0.159	غير دالة
	داخل المجموعات	93.63	133	0.704			
	المجموع	97.34	136				
عملية الاتصال في الأزمات	بين المجموعات	4.74	3	1.581	2.672	0.050	غير دالة
	داخل المجموعات	78.67	133	0.592			
	المجموع	83.42	136				
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.34	3	0.782	1.095	0.354	غير دالة
	داخل المجموعات	95.00	133	0.714			
	المجموع	97.35	136				
إدارة الأزمات	بين المجموعات	3.41	3	1.137	2.112	0.102	غير دالة
	داخل المجموعات	71.60	133	0.538			
	المجموع	75.01	136				

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول التباين الاحادي السابق (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الأزمة وأبعادها وفقاً لآراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر حيث كانت (F) و P-value على النحو التالي:

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (3، 133) تساوي 2.60 عند مستوى 0,05

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (3، 133) تساوي 3.78 عند مستوى 0,01

هذا يقود إلى قبول الفرضية الثالثة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الأزمة وأبعادها وفقاً لآراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، مع عدم إهمال أن البعد الثالث (الاتصال) والذي كانت نتيجته مقارنة لرفض الفرضية الصفرية والإقرار بأن هناك فروقات تعزى لمتغير العمر بالنسبة لهذا البعد.	F =2.180 / P-value = ) (0.093	- عملية التخطيط لإدارة الأزمات
الفرضية الرابعة	F =1.756 / P-value = ) (0.159	- عملية اتخاذ القرارات في الأزمات
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	F =2.672 / P-value = ) (0.050	- عملية الاتصال في الأزمات
	F =1.095 / P-value = ) (0.354	- أهمية المعلومات في إدارة الأزمات
	F =2.112 / P-value = ) (0.102	- إدارة الأزمات

جدول رقم (10) نتائج إختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول أبعاد إدارة الأزمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

العامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	نوع الدلالة
عملية التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	2.83	4	.709	1.257	0.290	غير دالة
	داخل المجموعات	74.50	132	.564			
	المجموع	77.34	136				
عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	بين المجموعات	2.72	4	.682	0.952	0.436	غير دالة
	داخل المجموعات	94.61	132	.717			
	المجموع	97.34	136				
عملية الاتصال في الأزمات	بين المجموعات	2.62	4	.655	1.070	0.374	غير دالة
	داخل المجموعات	80.80	132	.612			
	المجموع	83.42	136				
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.48	4	.621	0.864	0.488	غير دالة
	داخل المجموعات	94.86	132	.719			
	المجموع	97.35	136				
إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.49	4	0.62	1.134	0.343	غير دالة
	داخل المجموعات	72.52	132	.549			
	المجموع	75.01	136				

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (4، 132) تساوي 2.37 عند مستوى 0,05 - عملية الاتصال في الأزمات - (F) = 1.070 / P-value = ) (0.374

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (4، 132) تساوي 3.32 عند مستوى 0,01 - أهمية المعلومات في إدارة الأزمات - (F) = 0.864 / P-value = ) (0.488

يتضح من جدول التباين الاحادي السابق (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الأزمة وأبعادها وفقاً لآراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت (F) و-P-value على النحو التالي:

- عملية التخطيط لإدارة الأزمات (F) = 1.257 / P-value = ) (0.290

- عملية اتخاذ القرارات في الأزمات (F) = 0.952 / P-value = ) (0.436

هذا يقود إلى قبول الفرضية الرابعة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الأزمة وأبعادها وفقاً لآراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

جدول رقم (11) نتائج إختبار تي للفروق بين آراء أفراد العينة حول أبعاد إدارة الأزمة تعزى لنوع الوظيفة

أبعاد إدارة الأزمات	الجنس	عدد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	P-value	(2- Sig. tailed)	القرار الاحصائي
عملية التخطيط لإدارة الأزمات	إداري	115	2.87	.752	1.770	0.925	0.079	قبول
	أكاديمي	22	3.18	.729				
عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	إداري	115	2.97	.860	1.753	0.231	0.082	قبول
	أكاديمي	22	3.31	.719				
عملية الاتصال في الأزمات	إداري	115	3.13	.805	1.207	0.434	0.229	قبول
	أكاديمي	22	3.35	.643				
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	إداري	115	3.17	.859	1.477	0.589	0.142	قبول
	أكاديمي	22	3.46	.745				
إدارة الأزمات	إداري	115	3.04	.752	1.689	0.574	0.093	قبول
	أكاديمي	22	3.33	.655				

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الصفوية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق بين الإداريين والأكاديميين لتقييمهم لإدارة الأزمة وابعادها بجامعة سبها (قبول الفرضية الخامسة).

#### الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الجامعة لإدارة الأزمة تعزى لمتغير الخبرة.

يعرض الجدول (11) نتائج إختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة فيما يخص ممارسات إدارة الأزمة وابعادها بجامعة سبها والتي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري)، حيث يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرضا الوظيفي بين الإداريين والأكاديميين في جميع أبعاد ممارسات إدارة الأزمة بجامعة سبها. فقط كانت قيمة (Sig.2-tailed) لإدارة الأزمات وابعادها (التخطيط، اتخاذ القرارات، الاتصال، المعلومات) أكبر من (0.05) وهذا يقود إلى قبول الفرضية

جدول رقم (12) نتائج إختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين أبعاد إدارة الأزمة بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

العامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	نوع الدلالة
عملية التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	4.304	3	1.435	2.613	0.054	غير دالة
	داخل المجموعات	73.037	133	.549			
	المجموع	77.341	136				
عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	بين المجموعات	2.107	3	.702	0.981	0.404	غير دالة
	داخل المجموعات	95.237	133	.716			
	المجموع	97.343	136				
عملية الاتصال في الأزمات	بين المجموعات	2.684	3	.895	1.474	0.225	غير دالة
	داخل المجموعات	80.736	133	.607			
	المجموع	83.420	136				
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	3.514	3	1.171	1.660	0.179	غير دالة
	داخل المجموعات	93.836	133	.706			
	المجموع	97.350	136				
إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.923	3	.974	1.797	0.151	غير دالة
	داخل المجموعات	72.096	133	.542			
	المجموع	75.019	136				

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول التباين الاحادي السابق (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الأزمة وابعادها وفقاً لآراء

أفراد العينة حيث كانت (F) و P-value على النحو التالي:

- عملية التخطيط لإدارة - (F = 0.613 / P-value = ) -

الأزمات (0.054)

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (3، 133) تساوي 2.60 عند مستوى 0,05

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (3، 133) تساوي 3.78

عند مستوى 0,01

3.06، وبعد المعلومات في إدارة الأزمة. كل هذه النتائج تعطي مؤشراً على وجود متواضع لممارسات إدارة الأزمة في جامعة سبها، مع الأخذ بنظر أنها قريبة جداً من المتوسط الحسابي للمقياس (سواء بالنقص أو بالزيادة)، وبالتالي فإنه من الأفضل لإدارة جامعة سبها التركيز أكثر على ممارسات إدارة الأزمة وكيفية التعامل مع الأزمات ومحاولة تطوير أسلوبها الإداري فيما يخص الأزمة والأبعاد التي تم التطرق لها.

#### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، فيما يلي بعض التوصيات المقترحة:  
1- التحديات والصعوبات التي تواجه قطاع التعليم العالي في ليبيا تعتبر مؤشرات قوية لأزمات متوقعة، إن لم تكن أزمات في حد ذاتها، لذا يجب على إدارة الجامعة التعامل معها على هذا الأساس.

2- خلق جسيم داخل الجامعة تتعدى وظائفه الأمن والسلامة لكي يشمل إدارة الأزمات والتعامل معها.

3- تكوين في قاعدة بيانات لكل العمليات التي تمارسها الجامعة، والأحداث التي تجري بها أو بمحيطها، لكي تستخدم وقت الحاجة لها.

4- تشكيل لجنة دائمة لإدارة الأزمة تكون مهمتها الاشراف على إدارة الأزمات وتشكيل فرق متخصصة في حالة توقع أو حدوث أزمات ذات طابع خاص.

5- خلق أو زيادة فعالية نظام الاتصال بالجامعة مما يسهل توفير المعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

6- التوأمة بين ممارسات إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي ونظام الجودة بالجامعة.

7- المراجعة الدورية لعمليات وممارسات إدارة الأزمة ومحاولة تطويرها لمتطلبات كل مرحلة.

8- نشر ثقافة إدارة الأزمة على جميع المستويات بالجامعة.

9- دعم الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمة داخل الجامعة لزيادة حجم المعرفة حول القوى والعوامل المؤثرة في الأزمات.

10- مشاركة المتخصصين وأصحاب القرار داخل الجامعة في ممارسات إدارة الأزمة، والاستعانة بالخبراء من خارج الجامعة في حالة الضرورة.

11- توصي الدراسة بإجراء دراسات مماثلة حول موضوع إدارة الأزمات في الجامعات الليبية وذلك للوصول الى صورة واضحة تقبل التعميم بدرجة عالية من الثقة حول واقع إدارة الأزمة في القطاع.

- عملية اتخاذ القرارات في الأزمات (F=0.981 / P-value = 0.404)

- عملية الاتصال في الأزمات (F=1.474 / P-value = 0.225)

- أهمية المعلومات في إدارة الأزمات (F=1.660 / P-value = 0.179)

- إدارة الأزمات (F=1.797 / P-value = 0.151)

هذا يقود إلى قبول الفرضية السادسة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الأزمة وأبعادها وفقاً لآراء أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، مع عدم إهمال أن البعد الأول (التخطيط) والذي كانت نتيجته مقارنة لرفض الفرضية الصفرية والإقرار بأن هناك فروقات تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لهذا البعد.

#### مناقشة النتائج

كانت نسبة الذكور إلى الإناث في عينة الدراسة حوالي 66% إلى 34%، وتتراوح أعمار معظم أفراد العينة ما بين 30 إلى 50 عاماً 81%، مما يعكس إمامهم بواقع الأزمات في الجامعة خاصة في السنوات الأخير والتي كان زخم وحدة الأزمات فيها ظاهراً بصورة كبيرة.

وبالنظر إلى المؤهلات العلمية لأفراد العينة نرى أن معظمهم من حملة الشهادات العليا تقريباً 76% (ماجستير 42%، دكتوراه 34%)، والباقية أغلبهم ممن يحملون مستويات تعليم جامعية معاهد عليا (14.6% بكالوريوس، 7.3% دبلوم عالي)، وهذه الخلفية التعليمية في أغلب الأحيان تكون داعمة لفهم أفراد العينة للممارسات الإدارية المتعلقة بالأزمة وكذلك طريقة تعامل الإدارة مع الأزمات.

أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية جيدة، حيث كان أكثر من 21% خبرتهم تفوق الخمسة عشر عاماً، وحوالي 18% تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 11 إلى 15 عاماً، وحوالي 36% تقريباً تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، مما يدل على معاصرهم للأزمات التي تعرضت لها جامعة سبها في السنوات الأخيرة على أقل تقدير.

كما ذكر سابقاً، فإن نتائج التحليل الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول رقم (7) كانت في المجمل محايدة (بعض الدراسات تفسر مثل هذه القراءات على أنها إيجابية لأنها فوق المتوسط الحسابي للمقياس)، فقد كانت على ممارسات إدارة الأزمات بشكل عام 3.06، وعلى بعد التخطيط في الأزمات 2.92 (قريبة جداً من المتوسط)، وبعد إتخاذ القرار في الأزمات



## المراجع

- [11]-ن. العزاوي، "أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات"، تأليف تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، الفرص، الآفاق، 2009.
- [12]-ع. ع. اطلوبه و م. م. الحداد، "المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل"، تأليف قياس جودة التعليم الجامعي في ليبيا خلال الفترة (1993-2007)، مصراته، 2010.
- [13]-خ. أ. الجديد، "المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل"، تأليف جودة التعليم الجامعي ودوره في تحقيق التنمية، مصراته، 2010.
- [14]-ع. ا. ز. حشلاف، "التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات"، تأليف تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، البلقاء-الأردن، 2014.
- [15]-ف. ه. محمد، "تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، جامعة عمر المختار، البيضاء، 2012.
- [16]-[16] ع. الحاج و ت. نورالدين، "أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجماعات المحلية"، رماح للبحوث والدراسات، المجلد 9، 2012.
- [17]-إ. عبدالرحمن، "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية-دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، vol. 7، pp. 1098-1122، no. 33، يوليو 2019.
- [18]-م. ع. ا. م. أحمد، ا. م. م. ناس و س. ع. ا. حسين، "إدارة الأزمات في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، جامعة الزقازيق، الزقازيق-مصر، 2008.
- [19]-م. أ. أبوسمرة، م. ع. الطيبي و ق. عاشور، "إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودورها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، رقم 1، pp. 35-72، 2012.
- [20]-A. Bobyleva and A. Sidorova, "Crisis management in higher education in Russia," Perspectives of Innovation in Economics and Business (PIEB), vol. 15, no. 4, pp. 156-168, 2015 .
- [21]-و. ص. م. إسليم و م. الفراء، "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية ميدانية على وزارة المالية المالية في غزة"، غزة، 2007.
- [1]-ع. م. مختار و ف. ع. بوخطوة، "واقع إدارة الأزمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة"، رماح للبحوث والدراسات، pp. 29-57، 16 ديسمبر 2015.
- [2]-ب. ا. يحيى، "دور الاتصال في إدارة الأزمات"، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية.ج/ قسم العلوم الإجتماعية، رقم 15، pp. 3-10، يناير 2016.
- [3]-ط. ع. سلامة، "واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب"، 2016. [متصل]. Available: <https://www.academia.edu/38285367> /واقع\_ادا رة\_الازمات\_بقطاع\_التربية\_والتعليم\_درنة\_-\_ليبيا.pdf. [تاريخ الوصول 1 أغسطس 2019].
- [4]-ع. ص. قريه، "منظور إدارة الأزمة في التعليم الجامعي: قراءات من جامعة سبها"، شئون ليبية، no. 6، سبتمبر 2017.
- [5]-[5] ح. آ. بوغزالة، "التعليم الإلكتروني ودوره في تطوير التعليم العالي في ليبيا"، جامعة عمر المختار، 2012.
- [6]-م. س. ر. فرحات، ي. ع. عريبي و ع. ص. الزوي، "التحديات التي تواجه تطوير التعليم المتوسط الفني والتعليم العالي بين الواقع والطموح لمستقبل أفضل"، مجلة العلوم والتقنية - Science and Technology Journal، المجلد 1، pp. 96-119، 2014.
- [7]-جامعة بنغازي، "http://uob.edu.ly"، 25 7 2016، [متصل]. [تاريخ الوصول 16 3 2017].
- [8]-[8] ح. س. مرجين، "إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا الواقع"، تأليف الإتجاهات المعاصرة في مؤسسات التعليم ( إصلاح .. تطوير)، البتراء-الأردن، 2016.
- [9]- A. M. Alzain, S. Clark and G. Ireson, "2014 IEEE 6th international conference on engineering education," in Libyan Higher Education System, challenges and Achievements, Kuala Lumpur, 2014 .
- [10]-المنظمة الليبية للسياسات والإستراتيجيات، "التعليم العالي في ليبيا"، المنظمة الليبية للسياسات والإستراتيجيات، طرابلس، ليبيا، 2016.

