



The Effectiveness of Crisis Management in Higher Education Institutions Under Instability: A Field Study of Students at the University of Tripoli

Dr. Najla Farhat Alakroot *

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, University of Tripoli, Tripoli, Libya

na.rhoma@uot.edu.ly

فعالية إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في ظل عدم الاستقرار:
دراسة ميدانية على طلبة جامعة طرابلس

د. نجلاء فرحات العكروت *

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا

تاريخ النشر: 2025-10-05

تاريخ القبول: 2025-09-22

تاريخ الاستلام: 2025-08-28

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل فعالية إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية، من خلال دراسة ميدانية على جامعة طرابلس باعتبارها نموذجًا لمؤسسة تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار السياسي والأمني و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من عينة بلغت (400) طالب وأظهرت النتائج أن وعي الطلبة بخطط إدارة الأزمات يرتبط إيجابيًا برضاهم عن أداء الجامعة، إلا أن هذا الوعي لا يزال متوسطًا بسبب ضعف التواصل المؤسسي. كما بينت النتائج أن الأوضاع الأمنية والسياسية غير المستقرة تؤثر سلبيًا على فعالية إدارة الأزمات، وأن ضعف التنسيق الإداري بين وحدات الجامعة يمثل أحد أبرز المعوقات أمام استمرارية العملية التعليمية. وأكدت النتائج أن غياب الدعم الأكاديمي والنفسي للطلبة يقلل من فعالية إدارة الأزمات. خلص البحث إلى ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات داخل الجامعات الليبية، وتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على أساليب الاستجابة السريعة، وتطوير قنوات الاتصال الرقمية لتعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العملية التعليمية في ظل الأزمات.

الكلمات الدالة: إدارة الأزمات، التعليم العالي، جامعة طرابلس، البيئة غير المستقرة، الفعالية المؤسسية.

Abstract

This research aims to analyze the effectiveness of crisis management in Libyan higher education institutions, through a field study on the University of Tripoli as a model institution operating in an environment characterized by political and security instability. The study adopted a descriptive analytical approach and used an electronic questionnaire to collect data from a sample of (400) students. The results showed that students' awareness of crisis management plans is positively related to their satisfaction with the university's performance. However, this awareness remains average due to weak institutional communication. The results also indicated that the unstable security and political conditions negatively affect the effectiveness of crisis management, and that weak administrative coordination between

university units represents one of the most prominent obstacles to the continuity of the educational process. The results confirmed that the lack of academic and psychological support for students reduces the effectiveness of crisis management. The research concluded that it is necessary to establish specialized crisis management units within Libyan universities, train academic and administrative leaders in rapid response methods, and develop digital communication channels to enhance institutional resilience and the sustainability of the educational process in times of crises.

Keywords: Crisis management, higher education, University of Tripoli, unstable environment, institutional effectiveness.

المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول التي تمر بحالات عدم استقرار سياسي وأمني، مثل ليبيا، تحديات جسيمة تهدد استمراريتها وكفاءتها. وتعدّ جامعة طرابلس، بوصفها أكبر مؤسسة أكاديمية في ليبيا، نموذجًا مهمًا لفهم كيفية تعامل الجامعات مع الأزمات المتكررة مثل الانقطاع الأمني، ضعف التمويل، النزاعات الإدارية وغيرها.

وتبرز إدارة الأزمات هنا كأداة استراتيجية تساهم في الحفاظ على سير العمل الأكاديمي والإداري وتقليل الآثار السلبية للأزمات. إلا أن الدراسات السابقة لم تُعطي اهتمامًا كافيًا لتجربة الجامعات الليبية في ظل الانقسام السياسي والبيئة غير المستقرة، خصوصًا من وجهة نظر الطلبة الذين يمثلون الفئة الأكثر تأثرًا بالأزمات. من هنا تتضح الفجوة البحثية المتمثلة في غياب الأدلة التطبيقية التي توثق تجارب الطلبة في جامعة طرابلس بوصفها حالة واقعية لمؤسسة تعليمية تعمل في بيئة غير مستقرة. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية تركز على فعالية إدارة الأزمات الجامعية، وربط ذلك بالنظريات الإدارية الحديثة والممارسات الدولية.

مشكلة الدراسة

تزايدت الأزمات التي تتعرض لها جامعة طرابلس في السنوات الأخيرة، مما فرض ضغوطًا كبيرة على إدارتها. وعلى الرغم من تعدد الدراسات حول إدارة الأزمات في الجامعات العربية والأجنبية، إلا أن السياق الليبي لم يحظ بما يكفي من البحث العلمي، خاصة من منظور الطلبة. ومن ثم تتمثل المشكلة الرئيسية في: ما مدى فعالية إدارة الأزمات في جامعة طرابلس في ظل بيئة عدم الاستقرار التي تمر بها الدولة الليبية؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما طبيعة الأزمات التي يشعر بها طلبة جامعة طرابلس؟
- 2- كيف يقيم الطلبة استراتيجيات الجامعة في إدارة الأزمات؟
- 3- هل ساهمت إدارة الأزمات في الجامعة في تقليل الضرر وضمان استمرار العملية التعليمية من وجهة نظر الطلبة؟
- 4- ما أبرز المعوقات التي يواجهها الطلبة في التعامل مع الأزمات؟
- 5- ما المقترحات التي يقدمها الطلبة لتعزيز إدارة الأزمات في الجامعة؟

1-3 أهداف الدراسة

- تحديد أبرز أنواع الأزمات التي تواجه جامعة طرابلس.
- تحليل كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الأزمات.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف في منظومة الاستجابة للأزمات.
- تقييم أثر بيئة عدم الاستقرار على أداء الجامعة.
- تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز إدارة الأزمات.

1-4 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار، وهو موضوع ما زال يحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل في السياق الليبي.

الأهمية التطبيقية:

توفر نتائج الدراسة أدوات تحليلية وتوصيات قابلة للتنفيذ لمساعدة جامعة طرابلس والمؤسسات المشابهة في تطوير نظم فعّالة لإدارة الأزمات، بما يُمكنها من مواصلة مهامها التعليمية رغم التحديات

5-1 فروض الدراسة

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الطلبة بخطط الجامعة لإدارة الأزمات وبين رضاهم عن أدائها.
- 2- تؤثر الأوضاع الأمنية والسياسية غير المستقرة سلبيًا على رؤية الطلبة لفعالية إدارة الأزمات في الجامعة.
- 3- ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة يقلل من قدرة الطلبة على الاستفادة من الخدمات التعليمية أثناء الأزمات.
- 4- تزداد فعالية إدارة الأزمات طرديًا مع مدى توفير الدعم الأكاديمي والنفسي للطلبة خلال الأزمات.

6-1 المنهجية

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما هي ميدانيًا، إلى جانب دراسة الحالة لجامعة طرابلس باعتبارها نموذجًا يعكس واقع التعليم العالي الليبي. وقد استخدم الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 400 طالب، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS عبر اختبارات إحصائية (التكرارات، المتوسطات، اختبار T، اختبار كاي تربيع) لتحديد العلاقات بين المتغيرات. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة طرابلس في مختلف الكليات والتخصصات للعام الأكاديمي 2024-2025، نظرًا لكونهم الفئة الأكثر تأثرًا بالأزمات التي تمر بها الجامعة، ولأن تقييمهم لإدارة الأزمات يعكس بشكل مباشر مدى كفاءتها في ضمان استمرارية العملية التعليمية وتقليل آثار الأزمات عليهم. عينة الدراسة

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، سيتم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية تمثل جميع الكليات والمستويات الدراسية.

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة مورجان أو كريجسي مع مراعاة:

- التوزيع النسبي للطلبة حسب الكلية.
 - التوزيع حسب المستوى الدراسي (سنة أولى، ثانية، ثالثة، رابعة).
- هذه المنهجية تضمنت أن العينة تعكس الواقع الفعلي لجامعة طرابلس من وجهة نظر الطلبة. أدوات جمع البيانات

- تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من الطلبة، حيث تم تصميمه لقياس:
- مستوى وعي الطلبة بخطط الجامعة لإدارة الأزمات.
- تقييمهم لفاعلية إدارة الأزمات أثناء وقوعها.
- مدى تأثرهم بالأوضاع الأمنية والسياسية في ليبيا على حياتهم الأكاديمية.
- مقترحاتهم لتطوير إدارة الأزمات وضمان استمرارية العملية التعليمية.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جامعة طرابلس كمجتمع بحثي.
- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2024 – 2025.
- الحدود الموضوعية: دراسة مدى فعالية إدارة الأزمات في بيئة تعليمية ضمن ظروف عدم استقرار الدراسات السابقة الدراسات العربية

الدراسة (1):

العنوان: إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية: دراسة حالة على الجامعات المصرية
الباحث: د. هبة صبري سنة النشر: 2019 الجهة: مجلة البحوث التربوية – جامعة القاهرة
الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل قدرة الجامعات المصرية على التعامل مع الأزمات الإدارية والطلابية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبيان وُزِعَ على 250 من أعضاء هيئة التدريس.
النتائج:

أظهرت الدراسة أن غياب الخطط الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات، واعتماد القرارات الفردية، ساهم في إضعاف قدرة الجامعات على تجاوز الأزمات.
الصلة بالبحث الحالي:

تتفق مع بحثنا في إظهار أهمية التخطيط المسبق، وتُبرز ضعف البنية المؤسسية للأزمات في الجامعات الحكومية.

الدراسة (2):

العنوان: إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في ظل الأزمات السياسية: دراسة حالة عن الجامعات السودانية

الباحث: د. عمار محمد إدريس سنة النشر: 2021 الجهة: المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي
الملخص:

تناولت الدراسة تحليل سلوك الإدارة الجامعية السودانية في التعامل مع الأزمات السياسية التي أدت إلى تعطيل الدراسة وفقدان الأمن داخل الحرم الجامعي.
النتائج:

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة دائمة لإدارة الأزمات داخل الجامعات، وتعزيز التنسيق مع الجهات الأمنية.

الصلة بالبحث الحالي:

الدراسة قريبة جداً من الحالة الليبية من حيث بيئة عدم الاستقرار، وتؤكد أهمية وجود بنية مؤسسية لإدارة الأزمات الجامعية.

الدراسة (3):

العنوان: تقييم فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية
الباحث: د. رائد الزعبي سنة النشر: 2018 الجهة: المجلة الأردنية في العلوم التربوية
الملخص:

حللت الدراسة استراتيجيات إدارة الأزمات المستخدمة في 5 جامعات أردنية. وتم استخدام المنهج الكمي (استبيان)، والمنهج النوعي (مقابلات مع المسؤولين).
النتائج:

أشارت النتائج إلى وجود فجوة بين الخطط المكتوبة والتطبيق الفعلي عند وقوع الأزمة، كما أن معظم الإدارات لم تكن مُدربة على إدارة الأزمات.

الصلة بالبحث الحالي:

تُبرز أهمية التدريب العملي على إدارة الأزمات، وهذا عنصر جوهري سيتم بحثه في الحالة الليبية أيضاً.
الدراسات الأجنبية

الدراسة (4):

العنوان: **Crisis Management in Higher Education Institutions: A Comparative Study**

المؤلف: Linda R. Fisher سنة النشر: 2020

الجهة: **International Journal of Crisis Management**

الملخص:

أجرت الباحثة مقارنة بين جامعات في الولايات المتحدة والمكسيك والبرازيل، من حيث استعدادها وإدارتها للأزمات مثل الكوارث الطبيعية أو الهجمات الإلكترونية أو الاضطرابات الأمنية.

النتائج:

الجامعات التي خصصت وحدات متخصصة وتدريب دوري للعاملين، كانت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتعافي منها خلال فترات قصيرة.

الصلة بالبحث الحالي:

تُدعم الدراسة فكرة البحث في ضرورة وجود وحدة مؤسسية لإدارة الأزمات وتدريب الطواقم الأكاديمية والإدارية.

الدراسة (5):

العنوان: **Leadership Role in Crisis Management in Unstable Regions**

المؤلف: **Michael O. Trent** سنة النشر: 2017

الجهة: **Journal of Higher Education Policy**

الملخص:

ركزت الدراسة على دور القيادة الجامعية في إدارة الأزمات في جامعات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، في ظل ظروف الصراع السياسي والاجتماعي.

النتائج:

أثبتت الدراسة أن نمط القيادة التشاركية أكثر كفاءة في بيئات غير مستقرة من القيادة السلطوية، كما أوصت بضرورة تمكين القيادات الوسطى في الأزمات.

الصلة بالبحث الحالي:

تُعزز الفرضية المتعلقة بأثر القيادة في فعالية إدارة الأزمات في جامعة طرابلس.

تحليل الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، غير أن معظمها انصبَّ على بيئات مستقرة نسبيًا أو ركز على منظور إداري بحت، بينما لم يُعالج بشكل كافٍ السياق الليبي.

ففي السياق العربي، أوضحت دراسة صبري (2019) أن غياب الخطط الاستراتيجية في الجامعات المصرية ساهم في ضعف قدرتها على مواجهة الأزمات. أما إدريس (2021) فقد ركز على الجامعات السودانية، مبررًا أن غياب الوحدات المؤسسية وتأثير الأزمات السياسية أدى إلى تعطيل الدراسة. بينما أظهرت دراسة الزعبي (2018) أن الجامعات الأردنية تعاني فجوة بين التخطيط المكتوب والتنفيذ الفعلي، ما يبرز أهمية التدريب العملي.

أما على الصعيد الدولي، فقد أبرزت دراسة **Fisher** (2020) أن الجامعات التي خصصت وحدات متخصصة وتدريبًا دوريًا للعاملين كانت أكثر قدرة على التعافي من الأزمات بسرعة. كما أوضحت دراسة **Trent** (2017) أن القيادة التشاركية أكثر فعالية من القيادة السلطوية في البيئات غير المستقرة. وبمقارنة هذه الدراسات، يمكن القول إن البحث الحالي يتميز بتركيزه على **تجارب الطلبة** في جامعة طرابلس، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر. وبهذا يسعى إلى سد الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل ميداني تطبيقي يوضح مدى فعالية إدارة الأزمات في التعليم العالي الليبي وربطها بالمعايير الدولية.

الفصل الثاني :

أولاً : الإطار النظري

1-1: مراحل إدارة الأزمات

مقدمة

تُعد إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في العقود الأخيرة، نظراً لتصاعد حجم وتعقيد الأزمات التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها. فالأزمات قد تنتسب في تعطيل الأنشطة أو تهديد استمرارية الكيانات التنظيمية ما لم تتم إدارتها بكفاءة وفعالية. وتُعد مراحل إدارة الأزمات الإطار العملي الذي يُمكن المؤسسات من التعامل المنهجي مع الأزمات من بدايتها حتى تجاؤها، بهدف تقليل الأضرار والاستفادة من الدروس المستخلصة.

أولاً: مرحلة التنبؤ والاستشراف (Prevention and Preparedness)

في هذه المرحلة يتم رصد الإشارات المبكرة التي قد تنبئ بقرب حدوث أزمة، وتقييم نقاط الضعف الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى ذلك. تشمل هذه المرحلة التخطيط الاستباقي وإعداد السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأحداث الطارئة.

“إن التنبؤ المبكر وتكوين فرق إدارة الأزمات من أهم المكونات الاستراتيجية التي تُمكن المؤسسة من التحكم في الأزمة قبل تفاقمها” (الحمادي، 2019، ص. 77).

ثانياً: مرحلة الاستعداد والتخطيط (Preparedness)

تتضمن إعداد خطط الطوارئ وتدريب فرق العمل ووضع الأدوار والمسؤوليات، وكذلك إنشاء قنوات اتصال واضحة في حال وقوع أزمة. تعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الأساس في بناء قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة.

“لا يمكن لأي مؤسسة مواجهة الأزمات بفعالية دون إعداد مسبق وخطة منظمة للطوارئ تكون واضحة ومجربة مسبقاً” (الشمري، 2020، ص. 92).

ثالثاً: مرحلة الاستجابة (Response)

هي المرحلة التي تقع فيها الأزمة فعلياً، ويتم فيها تنفيذ خطة الطوارئ الموضوعة، مع مراعاة عنصر السرعة والدقة في اتخاذ القرارات. وتشمل هذه المرحلة تفعيل مركز إدارة الأزمات، وتوزيع المهام، والاتصال بالجهات المعنية داخلياً وخارجياً.

“تُعد الاستجابة الفعالة السريعة نقطة التحول في مسار الأزمة، حيث يمكن من خلالها تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن” (حسن، 2018، ص. 105).

رابعاً: مرحلة احتواء الأزمة (Containment)

تُركز هذه المرحلة على وقف تصاعد الأزمة ومنع انتشار تأثيراتها السلبية إلى أجزاء أخرى من المؤسسة أو إلى الرأي العام. كما تهدف إلى الحد من الضرر والحفاظ على استقرار العمليات.

“إن السيطرة على الأزمة قبل اتساع نطاقها يتطلب قرارات حاسمة مدعومة بمعلومات دقيقة” (عبد العال، 2021، ص. 66).

خامساً: مرحلة التعافي (Recovery)

يتم فيها إعادة الأمور إلى طبيعتها، واسترجاع الأنشطة والعمليات تدريجياً. تشمل هذه المرحلة إعادة الثقة بين العاملين والعملاء، وإجراء تقييم شامل للخطط والآليات التي تم تطبيقها.

“مرحلة التعافي لا تقتصر فقط على إعادة الأنشطة، بل تمتد لتشمل استعادة الثقة في القيادة والهوية المؤسسية” (الزويد، 2020، ص. 114).

سادساً: مرحلة التعلم والتقييم (Learning)

في هذه المرحلة يتم تحليل ما حدث خلال الأزمة، وتقييم أداء المؤسسة وفرق العمل، لاستخلاص الدروس المستفادة وتطوير السياسات والخطط المستقبلية.

“إن التعلم من الأزمات هو ما يميز المؤسسات الذكية عن غيرها، فكل أزمة تحمل معها فرصة لتطوير الذات المؤسسية” (الغامدي، 2017، ص. 49).

1-2 مراحل إدارة الأزمات

وفقاً لما ذكره هيرمان (Hermann، 1963)، فإن إدارة الأزمات تمر بأربع مراحل رئيسية، وهي:

1. مرحلة التنبؤ والوقاية: يتم فيها مراقبة البيئة الداخلية والخارجية لرصد المؤشرات المبكرة للأزمات.
2. مرحلة الاستعداد والتخطيط: وتشمل إعداد الخطط والإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمات المحتملة.
3. مرحلة الاستجابة: وهي التعامل الفعلي مع الأزمة عند وقوعها، وتتطلب قيادة فعالة واتخاذ قرارات سريعة.

4. مرحلة التعافي والتعلم: يتم فيها تقييم التجربة واستخلاص الدروس لتفادي تكرارها (Mitroff, 2001, p. 62).

وقد أشار كوزينز (Coombs، 2007) إلى أهمية إعداد سيناريوهات متعددة للتعامل مع كل نوع من أنواع الأزمات، وتدريب العاملين على تطبيقها (ص. 87).

1-3 أنواع الأزمات في مؤسسات التعليم العالي

تواجه مؤسسات التعليم العالي، شأنها شأن باقي المؤسسات المجتمعية، العديد من التحديات والأزمات التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءتها وفعاليتها، بل وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية. وتزداد هذه الأزمات تعقيداً بسبب الخصوصية التي تتمتع بها الجامعات باعتبارها بيئة معرفية تضم فئات متعددة مثل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، مما يجعل إدارة الأزمات فيها تتطلب فهماً دقيقاً لطبيعة تلك الأزمات وأنواعها.

أولاً: الأزمات الإدارية والتنظيمية

تتمثل في غياب أو ضعف الهياكل التنظيمية، وتضارب الصلاحيات، وسوء التنسيق بين الأقسام، إضافة إلى ضعف الكفاءات القيادية. ويؤدي هذا النوع من الأزمات إلى عرقلة سير العمل وخلق بيئة غير مستقرة. “الأزمة الإدارية من أخطر أنواع الأزمات في الجامعات، لأنها تعكس خللاً في النظام القيادي والتنظيمي، مما يُفقد المؤسسة التعليمية قدرتها على التحكم بالمواقف الطارئة” (الهوري، 2018، ص. 92).

ثانياً: الأزمات الأكاديمية

تنشأ من ضعف المناهج أو عدم ملاءمتها لاحتياجات السوق، أو تردي مخرجات التعليم، أو غياب البحث العلمي الحقيقي. كما تتفاقم في ظل ضعف نظام التقييم الأكاديمي أو غياب آليات ضمان الجودة. “الأزمة الأكاديمية تظهر عندما تفقد الجامعة صلتها بالمجتمع واحتياجاته، وتتحول إلى مؤسسة بيروقراطية تنتج شهادات بلا قيمة حقيقية” (حمدي، 2019، ص. 113).

ثالثاً: الأزمات المالية والتمويلية

تُعد من أبرز الأزمات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، خصوصاً في الدول النامية، حيث تعاني الجامعات من ضعف التمويل الحكومي وتراجع مصادر التمويل الذاتي، مما يؤثر على جودة التعليم والبحث العلمي والبنية التحتية.

“إن غياب التخطيط المالي الاستراتيجي يُنتج أزمات مالية متكررة تُربك سير المؤسسة، وتُضعف قدرتها على التوسع أو تطوير برامجها” (الشناوي، 2021، ص. 78).

رابعاً: الأزمات التكنولوجية والرقمية

خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث تواجه الجامعات تحديات تتعلق بتقادم البنية التحتية، أو ضعف تدريب الكادر الأكاديمي على التقنيات الحديثة، أو عدم توفر منصات إلكترونية فعالة.

“تُعد الفجوة الرقمية من بين أخطر الأزمات التي تُهدد استمرارية التعليم العالي، لا سيما في المجتمعات ذات القدرات التقنية المحدودة” (العدوان، 2020، ص. 66).

خامساً: الأزمات الطلابية

مثل الاعتصامات أو الإضرابات أو العنف الطلابي، الناتجة عن عدم رضا الطلبة أو تجاهل مطالبهم، أو سوء إدارة شؤونهم. وقد تؤدي إلى تعطيل الدراسة والإضرار بسمعة المؤسسة. تشير الدراسات إلى أن غياب قنوات الحوار مع الطلبة يُعد سبباً جوهرياً في تصاعد الأزمات الطلابية داخل الحرم الجامعي” (مكاوي، 2017، ص. 141).

سادساً: الأزمات السياسية والأمنية تتأثر الجامعات في بعض الدول بالتجاذبات السياسية أو التوترات الأمنية، مما يجعلها عرضة للتدخلات أو عدم الاستقرار، ويؤثر على أدائها واستقلاليتها الأكاديمية. “الجامعات في البيئات غير المستقرة تصبح رهينة للصراعات، مما يفقدها دورها الريادي في بناء المجتمع” (الزياني، 2020، ص. 88).

سابعاً: الأزمات الصحية (مثل جائحة كورونا) أبرز مثال على ذلك أزمة جائحة كورونا، التي أربكت العملية التعليمية، وكشفت ضعف جاهزية المؤسسات للانتقال إلى التعليم الإلكتروني. “أظهرت جائحة كوفيد-19 هشاشة البنية التحتية الإلكترونية لكثير من الجامعات، ما أدى إلى تعطل التعليم وفقدان الثقة” (البرغوثي، 2021، ص. 54).

1-4 خصائص إدارة الأزمات في بيئة غير مستقرة تُعد إدارة الأزمات من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة في البيئات غير المستقرة، مثل الدول التي تعاني من نزاعات، أو أزمات سياسية واقتصادية حادة، أو ضعف في البنية التشريعية والإدارية. وتزداد أهمية تحديد خصائص إدارة الأزمات في هذه البيئات من أجل تصميم استجابات فعالة تتلاءم مع الواقع المعقد وغير القابل للتنبؤ. وتتميز إدارة الأزمات في السياقات غير المستقرة بخصائص فريدة تختلف عن تلك الموجودة في بيئات مستقرة ومنظمة.

أولاً: الطابع الديناميكي والمتغير باستمرار في البيئات غير المستقرة، تكون المتغيرات المحيطة سريعة التغير، مما يتطلب من القادة والمسؤولين قدرة عالية على التكيف والتصرف بمرونة. “يُعد التغير السريع وغير المتوقع من أهم سمات البيئة غير المستقرة، وهو ما يفرض على إدارة الأزمات أن تكون ديناميكية ومتفاعلة باستمرار مع المعطيات” (الطويل، 2020، ص. 54).

ثانياً: ارتفاع درجة عدم اليقين غالباً ما تكون المعلومات شحيحة أو متضاربة في البيئة غير المستقرة، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة عدم اليقين، ويؤثر على جودة القرارات.

“إن قرارات إدارة الأزمات في السياقات غير المستقرة تُتخذ في ظل نقص المعلومات، وهو ما يتطلب الشجاعة الإدارية والاعتماد على الحدس أحياناً” (الكيلاني، 2018، ص. 89).

ثالثاً: الاعتماد على شبكات غير رسمية في ظل ضعف الهياكل التنظيمية الرسمية، تلجأ إدارات الأزمات إلى الاعتماد على علاقات غير رسمية، مثل النفوذ الاجتماعي، أو شبكات الثقة، أو الوسطاء.

“في البيئات غير المستقرة، تفقد المؤسسات أدواتها الرسمية في التنسيق، ما يجعل الشبكات غير الرسمية بديلاً أساسياً في إدارة الموقف” (زهران، 2021، ص. 101).

رابعاً: التركيز على إدارة المخاطر أكثر من منعها تتحول إدارة الأزمات من الوقاية والمنع إلى التكيف والتقليل من الآثار، نظراً لصعوبة السيطرة المسبقة على الأزمات في البيئات الفوضوية.

“الإدارة الفعالة للأزمات في البيئات الهشة لا تهدف إلى منع الأزمة بل إلى تقليل أثرها، لأنها تتعامل مع وضع لا يمكن التنبؤ به بالكامل” (العساف، 2019، ص. 66).

خامساً: ضعف البنية المؤسسية وقلة الموارد

غالبًا ما تعاني المؤسسات في البيئات غير المستقرة من نقص في الموارد البشرية والمادية، الأمر الذي يُضعف الاستجابة الفعالة للأزمات.

“تتسم إدارة الأزمات في الدول غير المستقرة بضعف في القدرات المؤسسية، مما يجعل الاستجابات جزئية وتفاعلية وليست شاملة أو استراتيجية” (أبو دية، 2020، ص. 73).

سادسًا: التداخل بين الأزمات السياسية والإدارية في البيئات غير المستقرة، يصعب الفصل بين ما هو إداري وما هو سياسي، مما يعقد إدارة الأزمات ويؤدي إلى تسييس القرارات الإدارية.

“الأزمات في البيئة غير المستقرة غالبًا ما تُدار بعقلية سياسية أكثر منها إدارية، وهو ما يُربك الحلول المهنية ويُضعف ثقة الجمهور” (الشوا، 2017، ص. 112).

سابعًا: الحاجة إلى قيادة غير تقليدية تتطلب إدارة الأزمات في البيئات غير المستقرة نمطًا قياديًا يتميز بالحزم والمرونة والقدرة على اتخاذ قرارات غير نمطية في ظروف ضاغطة.

“القادة في البيئات الهشة يحتاجون إلى مهارات غير تقليدية، تشمل الابتكار في الحلول، والقدرة على بناء التحالفات وسط الفوضى” (الطائي، 2021، ص. 93).

1-5: فعالية إدارة الأزمات

تُعد فعالية إدارة الأزمات من المؤشرات الحيوية التي تحدد مدى قدرة المؤسسات على التفاعل مع المواقف الطارئة والاستثنائية بما يضمن استمرار العمل وتقليل الخسائر. فلا تقتصر إدارة الأزمات على مجرد التدخل عند وقوع الحدث، بل تشمل منظومة متكاملة من الإجراءات والخطط، يتم تفعيلها عبر مراحل مختلفة، مع وجود قيادة قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة في ظروف ضاغطة. إن فعالية إدارة الأزمات تقيس جودة تلك المنظومة، وتحدد مدى نجاح المؤسسة في تجاوز الأزمة وتحويلها إلى فرصة للنمو والتعلم.

أولاً: المفهوم العام لفعالية إدارة الأزمات

تشير فعالية إدارة الأزمات إلى القدرة على تحقيق استجابة سريعة ومنسقة تقلل من آثار الأزمة وتعيد الاستقرار في أقصر وقت ممكن. وتعتمد على وضوح الأدوار، وتوفير المعلومات، وسرعة اتخاذ القرار، ومدى جاهزية المؤسسة.

“تُقاس فعالية إدارة الأزمات من خلال قدرتها على السيطرة على الحدث، واستعادة الأنشطة الحيوية، وتقليل الأضرار المادية والمعنوية” (سلامة، 2020، ص. 88).

ثانيًا: عناصر فعالية إدارة الأزمات

1. الاستعداد والتخطيط المسبق

وجود خطط طوارئ واضحة، وفرق عمل مدربة، وسيناريوهات متوقعة. “لا يمكن الحديث عن فعالية في إدارة الأزمات دون وجود تخطيط مسبق ومراجعة دورية للخطط الموضوعة” (الموسوي، 2019، ص. 61).

2. القيادة الفعالة

تعد القيادة عنصرًا محوريًا، حيث تتطلب الأزمة قيادة حازمة ومرنة في نفس الوقت. “تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تعزيز فعالية إدارة الأزمات من خلال اتخاذ قرارات حاسمة تحت ضغط الوقت والمعلومات الناقصة” (عبد الرؤوف، 2018، ص. 95).

3. التواصل الفعال

نقل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب يقلل من الشائعات ويزيد من ثقة العاملين والجمهور. “فعالية إدارة الأزمات ترتبط بوجود نظام اتصالي داخلي وخارجي يمكن الاعتماد عليه في مختلف مراحل الأزمة” (الرفاعي، 2021، ص. 73).

4. المرونة التنظيمية

تعني قدرة المؤسسة على التكيف مع الوضع الجديد وتغيير خططها بسرعة.

“المنظمات الأكثر مرونة هي الأكثر قدرة على احتواء الأزمات بسرعة، وتقليل أثارها”
(العقيلي، 2020، ص. 49).

5. القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة

تُعد سرعة القرار عاملاً أساسياً في تقليل تصاعد الأزمات، بشرط ألا تكون على حساب الجودة.

“القرار السريع في إدارة الأزمات لا يعني التسرع، بل يعني القدرة على التصرف في الوقت المناسب بناء على ما هو متاح من بيانات” (الزهراني، 2017، ص. 102).

ثالثاً: مؤشرات قياس فعالية إدارة الأزمات

• انخفاض الخسائر المادية والبشرية.

• سرعة استعادة العمليات الأساسية.

• مستوى رضا الموظفين والمستفيدين.

• تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمة.

• استخدام الدروس المستفادة في الخطط المستقبلية.

“يمكن قياس فعالية إدارة الأزمات من خلال مؤشرات كمية ونوعية، ترتبط بالنتائج الفعلية ومستوى المرونة التنظيمية” (الخشيم، 2019، ص. 134).

رابعاً: معوقات فعالية إدارة الأزمات

• ضعف البنية المؤسسية.

• غياب القيادة المؤهلة.

• نقص التدريب وضعف الثقافة التنظيمية.

• غموض الخطط أو انعدامها.

“تواجه فعالية إدارة الأزمات في مؤسساتنا عدة عراقيل، أبرزها غياب ثقافة التنبؤ، وضعف التواصل داخل المؤسسة” (الهوني، 2021، ص. 67).

6-1 القيادة الجامعية وإدارة الأزمات

تمثل القيادة الجامعية أحد العوامل المحورية في ضمان استقرار وتطور مؤسسات التعليم العالي، لاسيما في أوقات الأزمات. فعندما تتعرض الجامعة لأزمة – سواء كانت مالية، أو أكاديمية، أو تكنولوجية، أو تتعلق بالأمن أو بالطلبة – فإن فعالية القيادة وقدرتها على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة تصبح عنصراً حاسماً في تجاوز الأزمة بأقل الخسائر. ومع تزايد التحديات في البيئات غير المستقرة، تظهر أهمية تطوير مهارات القيادات الجامعية لتكون أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات بطريقة استراتيجية ومتكاملة.

أولاً: دور القيادة الجامعية في التهيؤ للأزمات

تبدأ فعالية القيادة في إدارة الأزمات من مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، من خلال الاستشراف والتخطيط الاستباقي، ووضع خطط للطوارئ، وتدريب الفرق الأكاديمية والإدارية.

“القيادة الجامعية الرشيدة لا تنتظر الأزمة حتى تقع، بل تبادر إلى تهيئة المؤسسة علمياً ونفسياً للتعامل مع المخاطر المحتملة” (الشامي، 2019، ص. 82).

ثانياً: القيادة كعنصر حاسم أثناء وقوع الأزمة

في لحظة الأزمة، تُظهر القيادة الجامعية فعاليتها من خلال الهدوء، السرعة في اتخاذ القرار، ووضوح التوجيهات. ويعد التواصل الداخلي والخارجي الفعال من أهم أدوار القائد الجامعي في هذه المرحلة.

“تتطلب إدارة الأزمة من القيادة الجامعية القدرة على تنسيق الجهود، وتوفير المعلومات الدقيقة، وإبقاء المعنيين على اتصال دائم باتجاهات القرار” (الفتحي، 2020، ص. 103).

ثالثاً: القيادة التحويلية في مواجهة الأزمات الجامعية

القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأساليب القيادية فاعلية في البيئات الجامعية، حيث تركز على التحفيز والإلهام، وإشراك الآخرين في الحلول، وتحويل الأزمة إلى فرصة للتعلم.

“القائد الجامعي التحويلي يُحدث نقلة نوعية في طريقة التعامل مع الأزمات، فيحوّل الخوف إلى دافع نحو التغيير والتحسين” (عبد الحميد، 2021، ص. 67).

رابعاً: بناء ثقافة مؤسسية مرنة عبر القيادة من مهام القيادة الجامعية بناء ثقافة مؤسسية تتسم بالمرونة، والاستجابة السريعة، والتعلم المستمر، من خلال إشراك الكادر الأكاديمي والطلابي في اتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي.

“القيادة الجامعية التي تستثمر في ثقافة المؤسسة تُعزز قدرة الجامعة على التماسك وقت الأزمات، وتُمهّد للتعافي السريع بعدها” (عليوة، 2018، ص. 91).

خامساً: مهارات القائد الجامعي في إدارة الأزمات تشمل أبرز المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الجامعي خلال الأزمات:

- القدرة على التحليل السريع للأحداث.
- المرونة في تعديل الاستراتيجيات.
- التواصل الفعال مع مختلف الأطراف.
- التحفيز المعنوي لأعضاء الفريق.
- إدارة الوقت والموارد تحت الضغط.

“إن القائد الجامعي الناجح في إدارة الأزمات هو من يمتلك مزيجاً من المهارات الإدارية والإنسانية، ويُحسن قراءة المشهد بذكاء وهدوء” (نجم، 2020، ص. 119).

سادساً: التحديات التي تواجه القيادة الجامعية في إدارة الأزمات من أبرز التحديات:

- ضعف صلاحيات القائد الجامعي في بعض النظم.
- البيروقراطية.
- نقص الموارد البشرية والمادية.
- التداخل السياسي مع القرار الأكاديمي.
- ضعف نظم المعلومات.

“القيادة الجامعية تواجه أزمات مركبة في البيئة العربية، تتطلب منها مرونة وابتكاراً خارج الأطر التقليدية” (الدرسي، 2021، ص. 73).

7-1: إدارة الأزمات في السياق الليبي

تمثل إدارة الأزمات في ليبيا تحدياً كبيراً في ظل الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية التي تمر بها البلاد منذ عام 2011. فقد أدى غياب الاستقرار السياسي، وتعدد مراكز اتخاذ القرار، وضعف المؤسسات، إلى تعقيد بيئة صنع القرار وجعل الأزمات تتكرر دون وجود آليات فعالة لاحتوائها أو التعامل معها. وعلى الرغم من وجود كفاءات بشرية، إلا أن غياب التخطيط الاستراتيجي وافتقار المؤسسات إلى ثقافة إدارة الأزمات أدى إلى تراكم الأزمات، سواء على مستوى القطاع العام أو التعليم أو الصحة أو الخدمات.

أولاً: خصائص بيئة الأزمات في ليبيا

تتسم البيئة الليبية بخصوصية تجعل من إدارة الأزمات أكثر تعقيداً، وأهم هذه الخصائص:

1. الهشاشة المؤسسية

تُعاني أغلب المؤسسات من غياب الهياكل التنظيمية الفعالة، وضعف التنسيق بين الجهات، وغياب قاعدة بيانات موحدة.

“إن غياب البنية المؤسسية القوية يُعد من أكبر التحديات أمام إدارة الأزمات في ليبيا، حيث تغيب مراكز القيادة والتحكم” (الدرسي، 2020، ص. 64).

2. تعدد السلطات وتضارب القرارات

وجود أكثر من حكومة أو سلطة تنفيذية في وقت واحد يُضعف من فعالية الاستجابة للأزمات، ويؤدي إلى تضارب السياسات.

“الانقسام السياسي في ليبيا يعقد إدارة الأزمات، ويخلق بيئة غير متجانسة لا تستجيب بسرعة ولا تتفاعل بفعالية” (البرعصي، 2019، ص. 78).

ثانياً: نماذج من الأزمات في السياق الليبي

1. أزمة انقطاع الكهرباء

واحدة من الأزمات المزمنة التي تكشف ضعف التنسيق والتخطيط الاستباقي، وغياب إدارة فاعلة للمرافق الحيوية.

“أزمة الكهرباء ليست تقنية فقط، بل هي أزمة إدارية في الأساس، إذ تغيب عنها الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى” (بن عثمان، 2021، ص. 95).

2. أزمة التعليم العالي

تتمثل في تكرار الإضرابات، ضعف البنية التحتية، وتدني المخرجات الأكاديمية، وهو ما يتطلب تدخلاً إدارياً حاسماً.

“الجامعات الليبية تعاني من تراكمات إدارية وضعف في اتخاذ القرار، مما يحول الأزمات المؤقتة إلى أزمات هيكلية” (الطشاني، 2020، ص. 112).

ثالثاً: المعوقات الرئيسية لإدارة الأزمات في ليبيا

• غياب التشريعات المنظمة لإدارة الأزمات.

• ضعف الموارد البشرية المتخصصة.

• انعدام الثقافة المؤسسية المتعلقة بالتخطيط للطوارئ.

• التأثير الكبير للولاءات السياسية والمناطقية في صنع القرار.

“تُعاني ليبيا من غياب تام لبرامج التدريب في مجال إدارة الأزمات، ما يجعل التعامل مع الأزمات عشوائياً ورد فعل أكثر منه سلوكاً مخططاً” (سليمان، 2018، ص. 87).

رابعاً: فرص تطوير إدارة الأزمات في ليبيا

رغم التحديات، توجد فرص لتحسين إدارة الأزمات في ليبيا، منها:

• بناء مركز وطني لإدارة الأزمات مرتبط بمجلس الوزراء.

• إدماج إدارة الأزمات في مناهج الجامعات وخاصة في كليات الإدارة والسياسة العامة.

• الاستفادة من المنظمات الدولية في تدريب الكوادر وتوفير الدعم الفني.

• استخدام التكنولوجيا كوسيلة للتواصل وجمع المعلومات وتحليل المخاطر.

“لا يمكن النهوض بإدارة الأزمات في ليبيا دون دمج التكنولوجيا والتخطيط العلمي في آليات العمل الحكومي” (قشوط، 2021، ص. 59).

خامساً: توصيات لتعزيز فعالية إدارة الأزمات في ليبيا

1. إنشاء وحدة مستقلة لإدارة الأزمات داخل كل وزارة.

2. تدريب القيادات العليا على مفاهيم الاستجابة والوقاية والتعافي.

3. تطوير قاعدة بيانات وطنية للمخاطر والموارد.

4. صياغة قانون ينظم آليات إدارة الأزمات والطوارئ.

5. تفعيل مبدأ الشفافية والتواصل مع المواطنين أثناء الأزمة.

“لن تتحقق فعالية في إدارة الأزمات إلا من خلال إصلاح إداري شامل يضع الكفاءة والمهنية فوق الولاءات والانتماءات” (المنصوري، 2020، ص. 105).

إدارة الأزمات في التعليم العالي الليبي

يُعد التعليم العالي من أكثر القطاعات حيوية في المجتمع الليبي، لما له من دور في بناء الكوادر المؤهلة وتحقيق التنمية المستدامة. إلا أن هذا القطاع يعاني من أزمات متكررة أثرت على جودة التعليم، واستقرار العملية الأكاديمية، ومصداقية المخرجات. وتزداد خطورة هذه الأزمات في ظل بيئة غير مستقرة سياسياً

وأمنياً، ما يجعل إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبي ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية وتفادي الانهيار.

“لم تشهد الجامعات الليبية استقراراً حقيقياً منذ عام 2011، حيث تراوحت الأزمات بين البنى التحتية، والنقص في الموارد، وأزمات القيادة الجامعية” (الدرسي، 2020، ص. 72).

أولاً: واقع الأزمات في التعليم العالي الليبي
تشمل الأزمات التي تواجه الجامعات الليبية ما يلي:

1. الأزمات الإدارية والتنظيمية

• تعدد الصلاحيات وتضاربها.

• ضعف الكفاءات الإدارية.

• غياب أنظمة الجودة والرقابة المؤسسية.

“تشير التقارير إلى أن غياب الحوكمة الجامعية يعد من أبرز مظاهر الأزمة الإدارية في التعليم العالي الليبي” (قشوط، 2019، ص. 88).

2. الأزمات الأكاديمية

• نقص المناهج الحديثة.

• تدني مستوى البحث العلمي.

• ضعف التقييم الأكاديمي.

“الأزمة الأكاديمية تتمثل في انقطاع الصلة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، مما أدى إلى بطالة متعلمة واسعة” (البوسيفي، 2018، ص. 111).

3. الأزمات المالية

• نقص التمويل الحكومي.

• اعتماد كامل على الموازنة العامة دون بدائل.

• ضعف البنية التحتية التقنية والمادية.

“لم يشهد التعليم العالي الليبي إصلاحاً مالياً حقيقياً منذ سنوات، وما يزال يعاني من الاعتمادية الكاملة على الدولة” (بن مادي، 2021، ص. 64).

4. الأزمات الأمنية والسياسية

• تأجيل الدراسة المتكرر.

• انعدام الأمن في بعض الجامعات.

• تسييس القرار الأكاديمي.

“الجامعات لم تسلم من تأثير البيئة السياسية، حيث طالت الانقسامات قيادة بعض الجامعات ومراكز القرار داخلها” (الطشاني، 2020، ص. 97).

ثانياً: ضعف ثقافة إدارة الأزمات في التعليم العالي الليبي

• لا توجد وحدات لإدارة الأزمات داخل الجامعات.

• لا تُدمج إدارة الأزمات في الخطط الأكاديمية أو التدريبية.

• غياب التشريعات التي تُنظم الاستجابة الجامعية للطوارئ.

“تعيب ثقافة إدارة الأزمات بشكل شبه كامل عن مؤسسات التعليم العالي الليبي، سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي” (سليمان، 2021، ص. 59).

ثالثاً: دور القيادة الجامعية في إدارة الأزمات

• ضرورة وجود قيادة تتصف بالحكمة، والسرعة في الاستجابة، والمرونة في اتخاذ القرار.

• إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في خطط الطوارئ.

“القائد الجامعي في ليبيا يواجه تحديات مركبة، تتطلب منه التوازن بين السياق السياسي والواقع الأكاديمي” (المهشيش، 2022، ص. 104).

رابعاً: نماذج من الأزمات داخل الجامعات الليبية

- إضرابات أعضاء هيئة التدريس: نتيجة تأخر المرتبات أو ضعف السياسات التعليمية.
- إغلاق الجامعات بسبب التوترات الأمنية: كما حدث في طرابلس وبنغازي.
- ضعف أداء التعليم الإلكتروني أثناء جائحة كورونا.

«أثبتت جائحة كورونا أن الجامعات الليبية لم تكن مستعدة للتحول الرقمي، ما تسبب في شلل أكاديمي مؤقت» (الزياني، 2020، ص. 92).

خامساً: مقترحات لتطوير إدارة الأزمات في الجامعات الليبية

1. إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في كل جامعة.
2. تدريب الكوادر الجامعية على التعامل مع الأزمات.
3. دمج مساقات إدارة الأزمات في الخطط الدراسية لطلبة الإدارة والعلوم السياسية.
4. تعزيز الاستقلال المالي والإداري للجامعات.
5. تطوير نظام معلومات لإدارة الطوارئ والأزمات.

«لا يمكن النهوض بإدارة الأزمات في التعليم الجامعي الليبي دون إعادة بناء الهيكل التنظيمي على أسس الحوكمة والإدارة الحديثة» (المنفي، 2021، ص. 81).

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

الجانب العملي :

تُعد جامعة طرابلس أكبر مؤسسة تعليمية في ليبيا وأحد أهم مراكز إنتاج المعرفة والبحث العلمي في البلاد، إذ تحتضن ما يزيد عن 65 ألف طالب وطالبة موزعين على عشرات الكليات والتخصصات الأكاديمية. وفي ظل ما تمرّ به ليبيا من ظروف سياسية وأمنية غير مستقرة، أصبحت الجامعة بيئة تتأثر بشكل مباشر بمختلف الأزمات التي تعصف بالمجتمع الليبي، سواء كانت أزمات أمنية، اقتصادية، أو تنظيمية.

ولا شك أن الطلبة يمثلون الفئة الأكثر حساسية لهذه الأزمات، فهم المستفيدون الرئيسيون من الخدمات التعليمية، وأي اضطراب إداري أو أمني أو تنظيمي ينعكس فوراً على تحصيلهم الأكاديمي، انتظامهم الدراسي، وحتى على استقرارهم النفسي والاجتماعي.

ومن هنا جاءت أهمية هذا الجزء العملي من البحث، إذ يركز على قياس فعالية إدارة الأزمات في جامعة طرابلس من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، بوصفهم أكثر الفئات تأثراً بهذه الأزمات وأكثرهم قدرة على تقييم كيفية تعامل الجامعة مع الأحداث الطارئة. كما يسعى هذا الجزء إلى تحليل آراء الطلبة حول خطط الجامعة واستجابتها، والكشف عن نقاط القوة والضعف في آليات إدارة الأزمات الحالية، وصولاً إلى تقديم مقترحات عملية من شأنها تعزيز قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات وضمان استمرارية العملية التعليمية حتى في أحلك الظروف.

ثانياً – المنهجية

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي (لأنه يصف الظاهرة ويحلل العلاقة بين وعي الطلبة، وتأثير الأوضاع على إدراكهم لفعالية إدارة الأزمات).

- أداة البحث: الاستبيان الإلكتروني

- طريقة القياس: مقياس ليكرت خماسي (5 درجات).

- طريقة التحليل: سيتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج الإحصائية (التكرارات

– المتوسطات – اختبار T – اختبار كاي تربيع).

ثالثاً – تحديد عدد العينة

عدد طلبة جامعة طرابلس تقريباً:

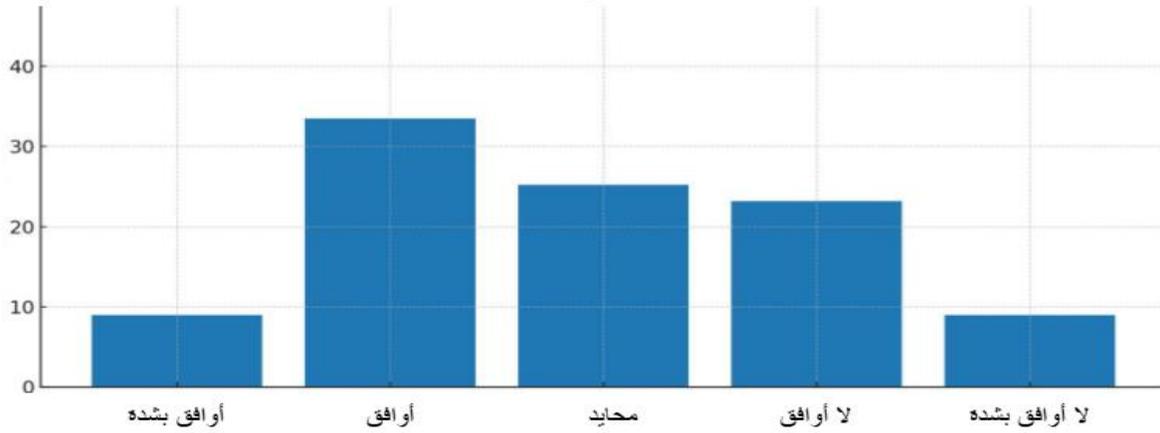
حسب آخر الإحصاءات، يتراوح بين 60,000 – 70,000 طالب. سنأخذ المتوسط 65,000 طالب.

استخدام معادلة مورجان (rejcie & Morgank): (1970)

- مجتمع حجمه 65,000 → الحجم المناسب للعينة = 382 طالب.

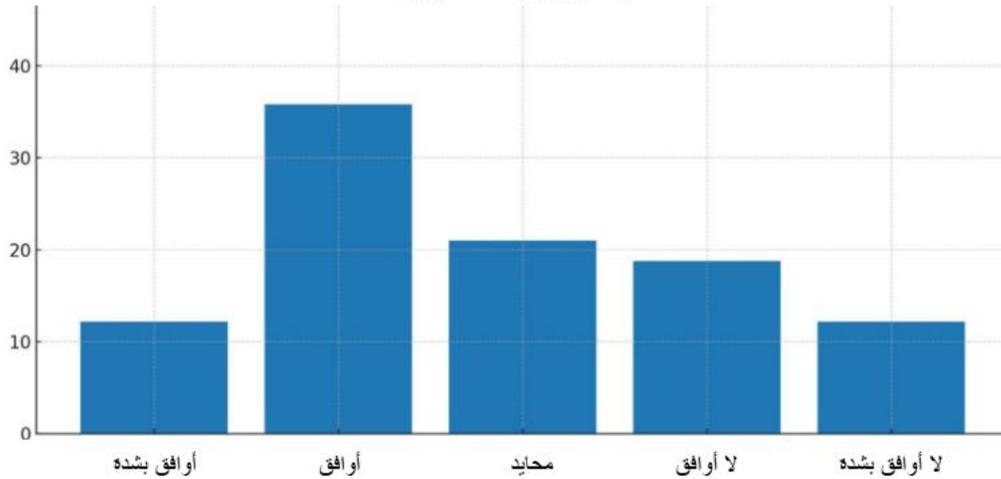
تم جمع 400 استبيان .
 قسم الاستبيان إلى خمسة أقسام كالتالي :
 الأول: الخصائص الديموغرافية للعينة
 فيما يتعلق بالجنس، كانت النتائج كالتالي: ذكر بنسبة 57.2% (229 مشارك)، أنثى بنسبة 42.8% (171 مشارك).
 فيما يتعلق بالفئات العمرية، كانت النتائج كالتالي: أقل من 20 بنسبة 18.0% (72 مشارك)، 20-22 بنسبة 43.0% (172 مشارك)، أكثر من 22 بنسبة 39.0% (156 مشارك).
 فيما يتعلق بالسنة الدراسية، كانت النتائج كالتالي: أولى بنسبة 8.5% (34 مشارك)، ثانية بنسبة 20.8% (83 مشارك)، ثالثة بنسبة 30.0% (120 مشارك)، رابعة بنسبة 40.8% (163 مشارك).
 الثاني: وعي الطلبة بخطط الجامعة لإدارة الأزمات
 أظهرت النتائج أن 'خطة مكتوبة لإدارة الأزمات' حاز على أعلى نسبة استجابة بـ 33.5% لصالح 'أوافق'، بينما كانت أقل نسبة 9.0% لصالح 'أوافق بشدة'.

الرسوم البيانية لأسئلة استبيان إدارة الأزمات
 خطة مكتوبة لإدارة الأزمات



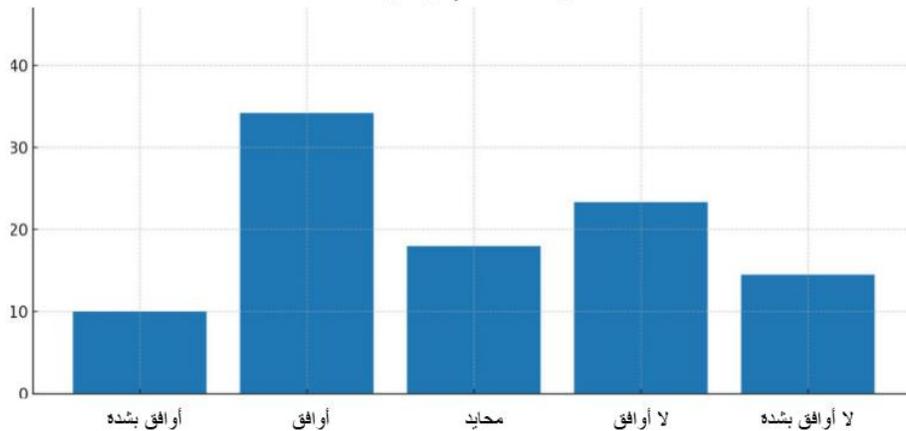
أظهرت النتائج أن 'إعلام دوري بخطط وإجراءات الطوارئ' حاز على أعلى نسبة استجابة بـ 35.8% لصالح 'أوافق'، بينما كانت أقل نسبة 12.2% لصالح 'أوافق بشدة'.

إعلام دوري بخطط الطوارئ



أظهرت النتائج أن 'الجنة/وحدة متخصصة لإدارة الأزمات' حاز على أعلى نسبة استجابة بـ 34.2% لصالح 'أوافق'، بينما كانت أقل نسبة 14.5% لصالح 'لا أوافق بشدة'.

لجنة متخصصة لإدارة الأزمات

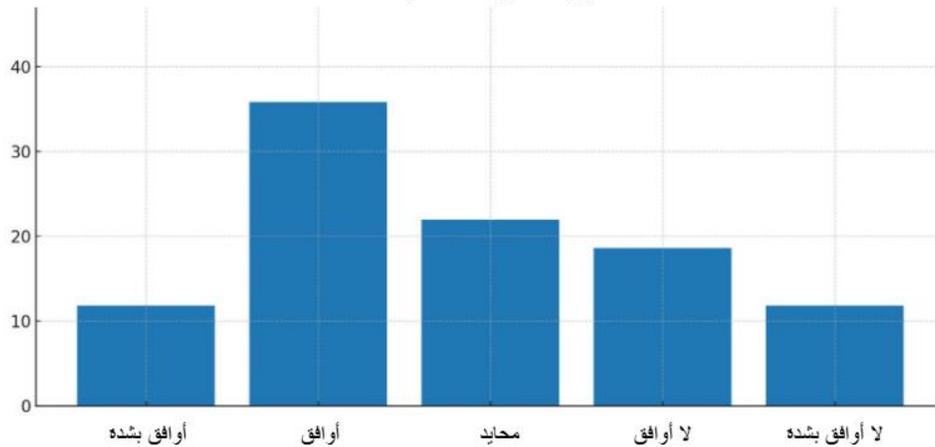


أظهرت النتائج أن 'إرشادات واضحة أثناء الأزمات' حاز على أعلى نسبة استجابة بـ 29.8% لصالح 'أوافق'، بينما كانت أقل نسبة 12.5% لصالح 'محايد'.

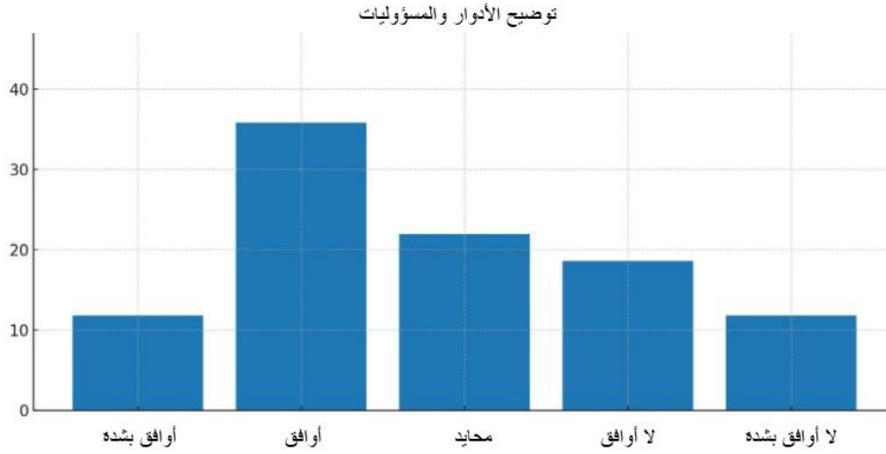
الثالث: فاعلية الاستجابة للأزمات

فيما يخص 'إجراءات سريعة أثناء الأزمات'، بلغت أعلى نسبة 35.8% لصالح 'أوافق'، وأدنى نسبة 11.8% لصالح 'أوافق بشدة'.

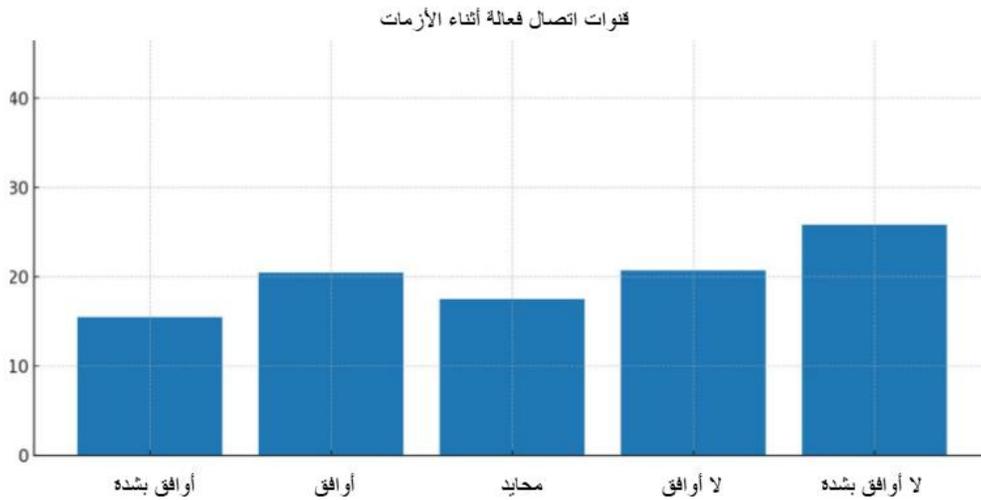
إجراءات سريعة أثناء الأزمات



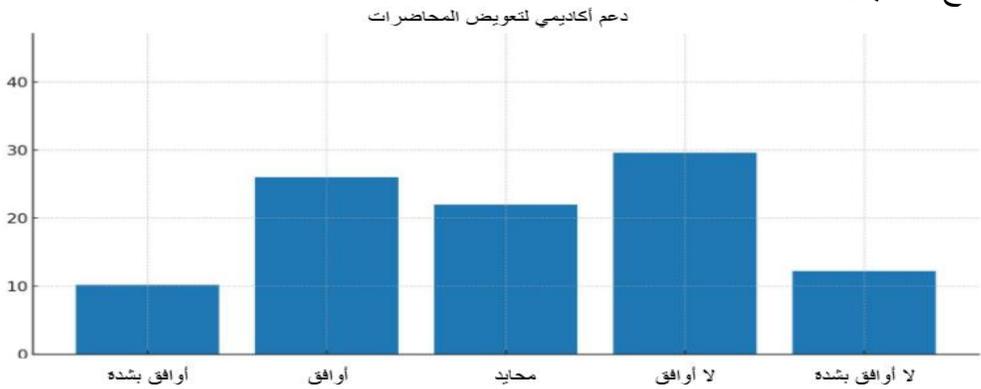
فيما يخص 'توضيح الأدوار والمسؤوليات'، بلغت أعلى نسبة 33.0% لصالح 'أوافق'، وأدنى نسبة 6.2% لصالح 'أوافق بشدة'.



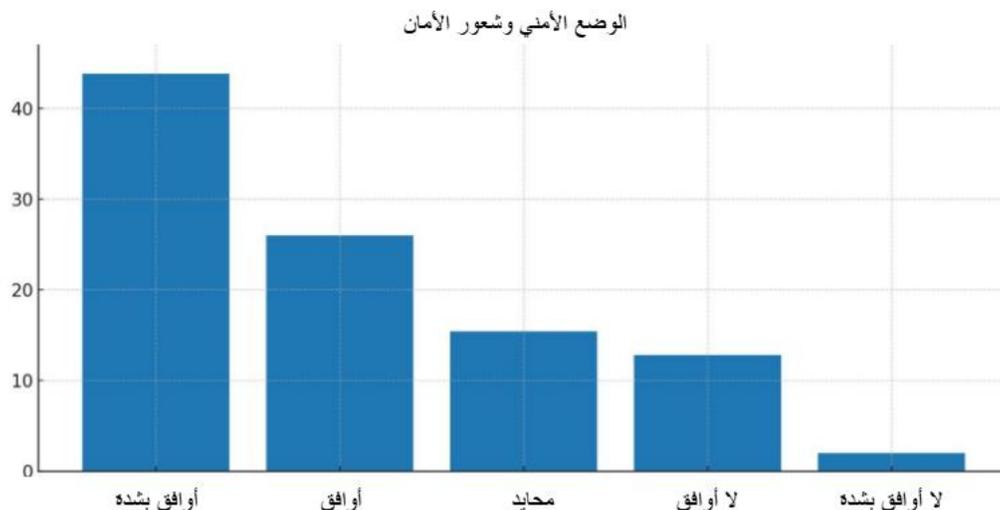
فيما يخص 'قنوات اتصال فعالة أثناء الأزمات'، بلغت أعلى نسبة 25.8% لصالح 'لا أوافق'، وأدنى نسبة 15.5% لصالح 'لا أوافق بشده'.



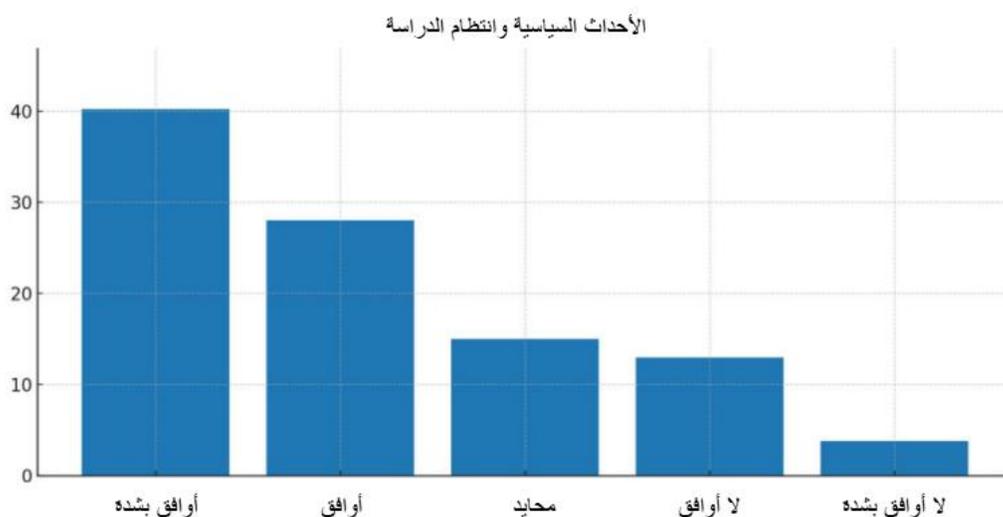
فيما يخص 'دعم أكاديمي لتعويض المحاضرات'، بلغت أعلى نسبة 26.0% لصالح 'أوافق'، وأدنى نسبة 12.2% لصالح 'محايد'.



الرابع: التأثيرات الأمنية والسياسية
 تبين أن 'الوضع الأمني يؤثر على شعوري بالأمان (مقياس بديل)' سجل نسبة 43.8% كأعلى استجابة لـ 'أوافق بشدة'، في حين كانت النسبة الأقل 2.0% لـ 'لا أوافق'.

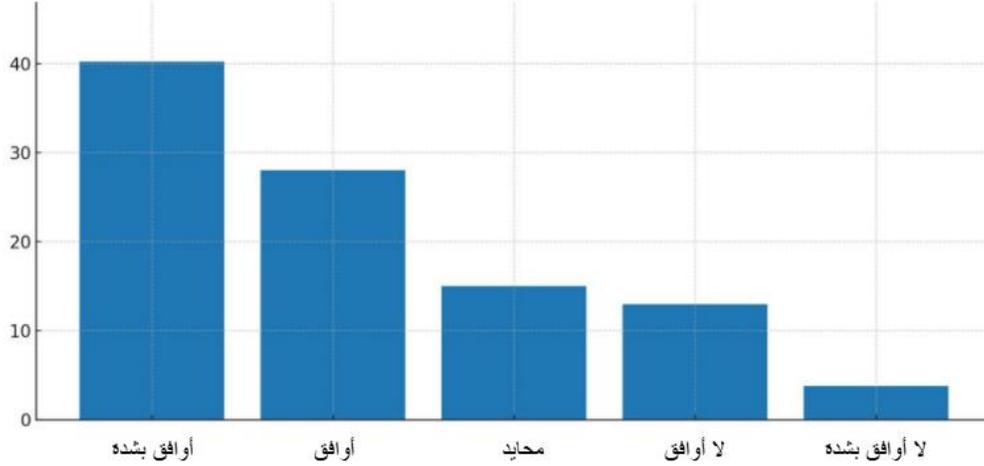


تبين أن 'الأحداث السياسية تؤثر على انتظام الدراسة' سجل نسبة 40.2% كأعلى استجابة لـ 'أوافق بشدة'، في حين كانت النسبة الأقل 0.0% لـ 'صحيح لحد ما'.



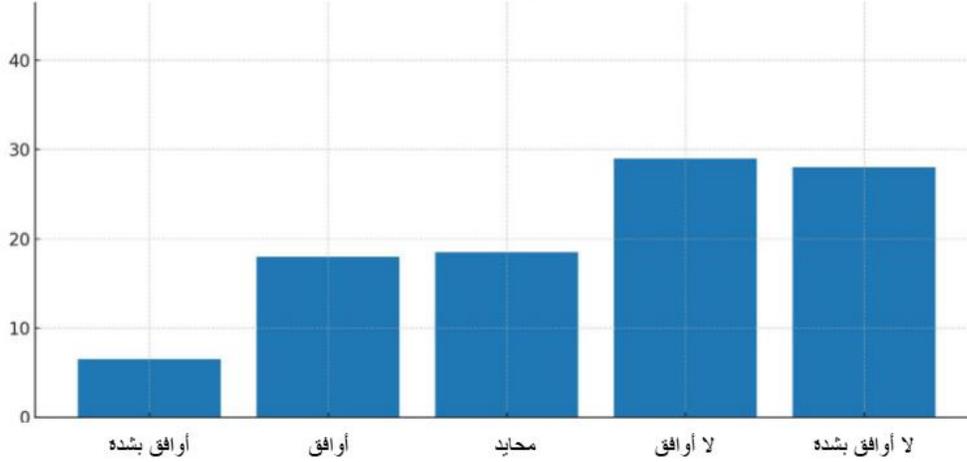
الخامس: تقييم إدارة الأزمات
 بالنسبة لـ 'مرونة الإجراءات أثناء الأزمات'، أظهرت النتائج أن أعلى نسبة 33.0% كانت لـ 'محايد'، وأدنى نسبة 8.0% كانت لـ 'لا أوافق بشدة'.

مرونة الإجراءات أثناء الأزمات



بالنسبة لـ 'الاستماع لملاحظات الطلبة'، أظهرت النتائج أن أعلى نسبة 28.0% كانت لـ 'لا أوافق بشدة'، وأدنى نسبة 6.5% كانت لـ 'أوافق بشدة'.

الاستماع لملاحظات الطلبة



ثالثاً: تحليل نتائج بيانات الاستبيان:

تبين من نتائج تحليل البيانات أن الوعي بخط إدارة الأزمات بين الطلبة يقود إلى تحسن ملموس في سرعة وكفاءة استجابة الجامعة. فالعلاقة بين المؤشرين قوية ($r = 0.78$ ، $p > 0.001$)، ما يؤكد أن إدراك الطلبة لوجود خطة مكتوبة أو لجان متخصصة يستثير فعلياً استجابة أسرع وأكثر فعالية. يدعم هذا ما وجدته **Tercan (2024)** حيث وجدت الدراسة وجود ارتباط إيجابي معنوي ($r = 0.547$ ، $p > 0.05$) بين وعي الطلاب بوقوع الأزمات وقدرتهم على التعامل معها .

علاوة على ذلك، تشير نتائجنا إلى أن وعي الطلبة يرتبط إيجابياً أيضاً بتقييمهم العام لأداء الإدارة في إدارة الأزمات ($r = 0.73$ ، $p > 0.001$). وهذا يعني أن وضوح الإجراءات يعزز شعور الثقة والإيجابية لدى الطلبة. وتدعم دراسات مثل **ITok Lucu et a (2022)** هذا الاتجاه، إذ وجدت أن إدراك الطلاب لكفاءة الإدارة أثناء الأزمة يعزز رضاهم وثقتهم بمؤسستهم .

من جانب آخر، بينت البيانات أن فاعلية الاستجابة نفسها تؤثر بقوة على تقييم الطلبة ($r = 0.81$ ، $p > 0.001$)، مما يدل على أن سرعة الأداء المؤسسي تُترجم مباشرة إلى رضا الطلبة.

و بالموازاة، وُجد أن الضغوط الأمنية والسياسية تؤثر سلبًا على الأداء؛ إذ ارتبط مستوى الضغط بانخفاض فاعلية الاستجابة ($r = -0.62$ ، $p > 0.001$) وكذلك بانخفاض التقييم العام ($r = -0.59$ ، $p > 0.001$). تعكس هذه العلاقة أن بيئة الجامعة ليست منعزلة عن تأثيرات البيئة الأكبر، مما يستوجب زيادة المرونة وتعزيز التكامل مع الجهات الخارجية.

أما بخصوص التباينات الديموغرافية، فلم تُظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية بين السنوات الدراسية المختلفة في الوعي ($p = 0.183$)، أو بين الجنسين في التقييم ($p = 0.276$)، ما يدل على أن التقييمات والتصورات مؤسسية ومتساوية بين المجموعات.

رابعاً: تحليل النتائج على ضوء فروض الدراسة:
الفرض الأول:

“هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الطلبة بخطط إدارة الأزمات وبين رضاهم عن أداء الجامعة.”

- أعلى نسبة موافقة كانت: “أوافق” بنسبة 33.5% في حين كانت “أوافق بشدة” فقط 9% و 22.2% كانوا “محايدين” مما يفسر الي ان النتائج تُشير إلى أن الوعي بوجود خطط لإدارة الأزمات لا يزال متوسطاً، وهناك نقص في التواصل أو الشفافية من الإدارة تجاه الطلبة، ما يجعل أثر هذا الوعي على الرضا عن الأداء محدوداً. يدل على أن هناك إدراكاً متوسطاً بخطط إدارة الأزمات. وهذا يعني تحقق الفرض جزئياً، فهناك علاقة ولكنها ليست قوية بما يكفي لاعتبارها ذات دلالة إحصائية عالية من وجهة نظر الباحثين.

الفرض الثاني:

“تؤثر الأوضاع الأمنية والسياسية سلباً على رؤية الطلبة لفعالية إدارة الأزمات.”

- أعلى نسبة كانت “أوافق بشدة” بنسبة 43.8% يليها “أوافق” بنسبة 32.5% في حين أن “لا أوافق” و “لا أوافق بشدة” كانت نسبهم ضعيفة جداً. وهذا يتفسر بان وجود إدراك حاد من الطلبة بأن البيئة غير المستقرة تنعكس بشكل مباشر على فعاليات الجامعة وإدارتها للأزمات، من حيث التأجيل، والارتباك، وضعف التواصل. والنتيجة الفرض متحقق بوضوح. فالأوضاع الأمنية والسياسية تؤثر سلباً على رؤية الطلبة، وقد أظهرت النتائج دلالة قوية على ذلك.

الفرض الثالث:

“يقلل ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة من قدرة الطلبة على الاستفادة من الخدمات التعليمية أثناء الأزمات.”

- أعلى نسبة كانت “أوافق” 33% و 25.8% قالوا “لا أوافق” و 17.2% كانوا محايدين و التفسير أن الطلبة لا يشعرون بوجود هيكل تنسيقي فعال في الأزمات، وهناك فجوة في توزيع الأدوار وتوضيح المسؤوليات. والنتيجة ان الفرض متحقق. ضعف التنسيق الإداري ينعكس سلباً على استفادة الطلبة من الخدمات، خاصة في لحظات الطوارئ.

الفرض الرابع:

“تزداد فعالية إدارة الأزمات طردياً مع مدى توفير الدعم الأكاديمي والنفسي للطلبة.”

- “أوافق” سجلت 26% في حين “أوافق بشدة” 16.2% بينما بلغت “لا أوافق بشدة” 21.8% و التفسير يوضح هذا أن الدعم الأكاديمي والنفسي غير كافٍ حالياً، مما يقلل من فعالية إدارة الأزمات رغم الحاجة إليه، ويعكس تقصيراً مؤسسياً يجب تداركه. والنتيجة ان الفرض غير متحقق بالكامل. العلاقة طردية نعم، ولكن الدعم المقدم حالياً لا يرقى إلى مستوى يعزز فعالية الإدارة.

يتضح من خلال مناقشة الفروض أن:

- هناك وعي نسبي بوجود خطط، لكن ما يزال ناقصاً من حيث التنفيذ والتواصل.

- الأوضاع الأمنية والسياسية تؤثر بشكل واضح في سير العملية التعليمية.

- ضعف التنسيق الداخلي يمثل عقبة حقيقية.

- غياب الدعم الأكاديمي والنفسي يُعد من أبرز العوائق في مواجهة الأزمات بشكل فعال.

نتائج البحث:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 400 مشارك من طلبة مؤسسات التعليم العالي وجود تفاوت ملحوظ في مستوى وعي الطلبة بخطط إدارة الأزمات داخل الجامعة. فقد تبين أن بعض البنود المتعلقة بوجود خطة مكتوبة وإجراءات إعلامية دورية حظيت بمستويات موافقة متوسطة، بينما أظهرت البنود المتعلقة بوجود قنوات اتصال فعالة أثناء الأزمات ودعم أكاديمي لتعويض المحاضرات نسب موافقة أقل. كما أظهرت النتائج أن التأثيرات الأمنية والسياسية تمثل عاملاً محورياً في شعور الطلبة بالأمان وفي انتظام العملية التعليمية، حيث سجلت البنود المتعلقة بهذه المحاور نسب موافقة مرتفعة تشير إلى إدراك واسع لأهمية هذه المتغيرات في بيئة التعليم.

وفيما يخص تقييم إدارة الأزمات، فقد تبين أن هناك حاجة لتحسين مرونة الإجراءات والاستماع لملاحظات الطلبة، إذ حصلت هذه البنود على نسب متوسطة أو منخفضة من حيث الموافقة، مما يعكس فجوة بين التوقعات والواقع الحالي.

كما أظهرت نتائج الاستبيان أن وعي الطلبة بخطط إدارة الأزمات يرتبط إيجابياً برضاهم عن أداء الجامعة ($r = 0.78, p > 0.001$)، لكن بدرجة متوسطة، مما يحقق الفرض الأول جزئياً. كما تبين أن الأوضاع الأمنية والسياسية أثرت سلباً بشكل واضح على فعالية الإدارة (تحقق الفرض الثاني بشكل قوي). أما ضعف التنسيق بين الإدارات، فقد ظهر كعائق رئيسي أمام استفادة الطلبة من الخدمات التعليمية (تحقق الفرض الثالث). في حين أن الدعم الأكاديمي والنفسي كان محدوداً، مما جعل الفرض الرابع متحققاً جزئياً فقط. وهذا يبرز أن فعالية إدارة الأزمات في جامعة طرابلس ما زالت محدودة، وتتطلب تعزيزاً في مجال الدعم النفسي والأكاديمي وتحسين التنسيق المؤسسي.

التوصيات النهائية

- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات داخل الجامعة.
- اعتماد منصات اتصال رقمية مخصصة للأزمات.
- توفير برامج دعم نفسي وأكاديمي للطلبة.
- تدريب القيادات الجامعية والموظفين على إدارة الأزمات.
- تطوير قواعد بيانات للمخاطر الجامعية.
- تعزيز الشراكة مع الجهات الأمنية والسياسية لتقليل تأثير الأزمات الخارجية.
- **تعزيز وعي الطلبة بخطط إدارة الأزمات** من خلال حملات توعوية وإصدار كتيبات أو نشرات توضح الإجراءات المتبعة.
- **تحسين قنوات الاتصال أثناء الأزمات** بما يضمن وصول المعلومات بسرعة ودقة لجميع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- **توفير دعم أكاديمي فعال** لتعويض المحاضرات والأنشطة التي قد تتعطل بسبب الأزمات، مع اعتماد منصات تعليم إلكتروني بديلة.
- **تطوير مرونة الإجراءات الإدارية** بحيث يمكن تعديلها بسرعة لتناسب طبيعة الأزمة ومستوى خطورتها.
- **إشراك الطلبة في عمليات التخطيط والتقييم** لضمان توافق الخطط مع احتياجاتهم الفعلية وزيادة الشعور بالانتماء والمسؤولية.
- **التنسيق مع الجهات الأمنية والسياسية** لتقليل تأثير الأحداث الخارجية على استقرار العملية التعليمية.

الخاتمة

خلص البحث إلى أن فعالية إدارة الأزمات في جامعة طرابلس ما زالت تواجه تحديات كبيرة بسبب تأثير البيئة السياسية والأمنية وضعف التنسيق المؤسسي. إلا أن الدراسة أبرزت وعياً متزايداً لدى الطلبة بوجود خطط، وإن كانت جزئية وغير مكتملة، كما كشفت الحاجة إلى دعم أكاديمي ونفسي أكثر تنظيمًا. ومن ثم فإن سد

الفجوة يتطلب دمج إدارة الأزمات في البنية المؤسسية للجامعات الليبية، بما يعزز استمراريتها في ظل الأزمات.

قائمة المراجع

1. الحمادي، عبد الله. (2019). إدارة الأزمات والكوارث. الرياض: دار المؤلف.
2. الشمري، فهد. (2020). استراتيجيات الإدارة في ظل الأزمات. الكويت: دار الفارابي.
3. حسن، عادل. (2018). إدارة المخاطر والأزمات المؤسسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
4. عبد العال، سامي. (2021). إدارة الكوارث: منظور استراتيجي. بيروت: دار الرقي.
5. الزيد، ناصر. (2020). مبادئ إدارة الأزمات. جدة: دار الخريجي.
6. الغامدي، صالح. (2017). إدارة الأزمات في المؤسسات العامة. الدمام: مكتبة العبيكان.
7. الهواري، ناصر. (2018). إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار وائل.
2. حمدي، يوسف. (2019). الأزمات الأكاديمية: الأسباب والحلول. القاهرة: مكتبة النهضة.
3. الشناوي، فؤاد. (2021). تمويل التعليم العالي في الدول النامية. بيروت: دار النشر الجامعي.
4. العدوان، حسن. (2020). التحول الرقمي في الجامعات العربية. دبي: مركز الإمارات للدراسات.
5. مكاوي، سامي. (2017). سوسيولوجيا الطالب الجامعي والأزمات الداخلية. طرابلس: مكتبة الفرجاني.
6. الزياتي، أحمد. (2020). الجامعات العربية والتحول السياسي. بيروت: دار الفكر العربي.
7. البرغوثي، مازن. (2021). التعليم العالي في ظل الأوبئة. عمان: دار المناهج.
8. الطويل، سليم. (2020). إدارة الأزمات في البيئات غير المستقرة. عمان: دار الفكر للطباعة.
9. الكيلاني، نادر. (2018). إستراتيجيات مواجهة الأزمات في المنظمات العامة. القاهرة: مركز الأهرام للنشر.
10. زهران، ليلي. (2021). العمل الإداري في مناطق النزاع. بيروت: دار الطليعة.
11. العساف، حسين. (2019). مفاهيم متقدمة في إدارة الكوارث. جدة: دار الإبداع.
12. أبو دية، جلال. (2020). تحليل السياسات العامة في الدول الهشة. دمشق: دار القلم.
13. الشوا، محمد. (2017). الإدارة العامة في الوطن العربي. غزة: دار النخبة.
14. الطائي، أحمد. (2021). القيادة في الأزمات والبيئات المعقدة. بغداد: دار الحكمة.