



كلية الدراسات العليا

واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت

**The Reality of Crises Management in Birzeit University**

إعداد:

جاكلين وليد جريس صايح

إشراف:

د. أحمد فتيحة

جامعة بيرزيت - فلسطين



كلية الدراسات العليا

واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت

**The Reality of Crises Management in Birzeit University**

إعداد:

جاكلين وليد جريس صايح

إشراف:

د. أحمد فتيحة - رئيساً

د. رفاء الرمحي - عضواً

د. موسى الخالدي - عضواً

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية) من

كلية الدراسات العليا

جامعة بيرزيت - فلسطين

2022



كلية الدراسات العليا

واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت

The Reality of Crises Management in Birzeit University

إعداد:

جاكلين وليد جريس صايح

نوقشت هذه الرسالة وأقرت بتاريخ 2022\6\21

التوقيع :

.....  
.....  
.....

اللجنة المشرفة:

د. أحمد فتيحة - رئيساً

د. رفاء الرمحي - عضواً

د. موسى الخالدي - عضواً

2022

## إهداء

أهدي مداد قلمي وعُصارة فكري

وننتاج جهدي إلى مَنْ كانا مددي وسندي،

إلى حضن الحنان وسياح الأمان

إلى النور الذي يتردد منذ كان مني حنايا فؤادي،

إلى من وثق بي ودفعني نحو النجاح (أمي وأبي)، دمتما لي ذخرا.

لمن شاركني البسمة والضحكة والفرحة والأحلام

لإخوتي جريس وأسعد وغريس، ولأبنائهم الغوالي، دمتم لي السند والعون.

للتّي سكنت مكاناً في القلب وسارت معي في هذا الدرب، زميلتي وصديقتي الغالية روان.

## شكر وتقدير

أتقدم بالشكر إلى كل من منحني مجزافاً وشراعاً أخوض به غمار المعرفة، وبوصلةً ومناراً لأرسو بسفينتي على برّ المعارف وقد حققت عملي.

وأخصّ الدكتور أحمد فتيحة، من أشرف على رسالتي، فنضجت برعايته فكرتي، وتبلورت بإشرافه، حتى شقت ستار العتمة وأشرق في عالم النور. ولجنة التحكيم مكونة من الدكتورة رفاء الرمحي، وأتوجّ الشكر بأكاليل العرفان وأقدّمها بين يدي الدكتور موسى الخالدي الذي منحني من وقته الغالي وعطائه الفيّاض.

والشكر الجزيل للداعمين من النقابة والإدارة والأكاديميين والطلبة، الذين ذلّوا أمامي سبل البحث. ولا أنسى كل دعم معنويّ شجعني به أهلي وأصدقائي وأقاربي، ولهم مني جزيل الشكر والعرفان.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الدراسة
ت	قرار لجنة المناقشة
ث	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
ح	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الملاحق
ز	الملخص باللغة العربية
ش	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة و إطارها النظري
1	مقدمة
9	الإطار النظري
10	أولاً- مفهوم الأزمة
12	ثانياً- إدارة الأزمات
14	ثالثاً- أساليب و استراتيجيات الاستجابة للأزمات
16	رابعاً- نماذج و نظريات عالمية لإدارة الأزمات
36	مشكلة الدراسة
37	أهداف الدراسة و أسئلتها
38	أهمية الدراسة
39	مصطلحات الدراسة
40	حدود و محددات الدراسة
40	الملخص
الصفحة	الموضوع
41	الفصل الثاني: الدراسات السابقة

41	دراسات تتعلق بإدارة الأزمات
50	دراسات تتعلق بإدارة الأزمات الجامعية
55	دراسات تتعلق بالنماذج العالمية لإدارة الأزمات
59	التعقيب على الدراسات السابقة
63	<b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة و إجراءاتها</b>
63	منهجية الدراسة و تصميم البحث
64	سياق الدراسة والمشاركون
67	أدوات الدراسة
69	صدق أدوات الدراسة
70	ثبات أدوات الدراسة
71	إجراءات الدراسة
72	تحليل البيانات
73	الاعتبارات الأخلاقية
74	ملخص الفصل الثالث
75	<b>الفصل الرابع – نتائج الدراسة</b>
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: أهم مسببات الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الآثار التي ترتبت على الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت
103	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: أهم الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع الأزمات
116	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: كيفية عمل جامعة بيرزيت على تجنب وقوع الأزمات بها
119	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيف تسعى لتوظيفها في مواجهة الأزمات القادمة
124	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت
126	ملخص الفصل الرابع

---

**الفصل الخامس - مناقشة النتائج و التوصيات**

128	مقدمة
131	مناقشة السؤال الأول
136	مناقشة السؤال الثاني
138	مناقشة السؤال الثالث
142	مناقشة السؤال الرابع
144	مناقشة السؤال الخامس
146	مناقشة السؤال الرئيسي
151	<b>التوصيات</b>
155	<b>المراجع</b>
165	<b>الملاحق</b>

---



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (3.1)	خصائص الطلبة المشاركين	65
جدول (3.2)	خصائص الأكاديميون و النقابيون المشاركون	66
جدول (3.3)	خصائص الإداريون المشاركون	66
جدول (3.4)	الفئة المستهدفة من المقابلات و المحاور الأساسية للمقابلات	68
جدول (3.5)	محاور الإطار النظري و أسئلة الدراسة	69
الجدول (4.1)	العناوين المنبثقة من كل محور عند تحليل المقابلات	76

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
165	نموذج أسئلة المقابلات شبه المنظمة للإداريين	ملحق (1)
167	نموذج أسئلة المقابلات شبه المنظمة للأكاديميين و النقائيين	ملحق (2)
169	نموذج أسئلة المقابلات شبه المنظمة للطلبة	ملحق (3)

## ملخص الدراسة

### واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت

هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع إدارة الأزمات وخاصة أزمات الإغلاق في جامعة بيرزيت، من خلال محاولة بحث أسباب الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت وآثارها، وتقصي أهم الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع الأزمات، وتبيان كيفية تجنب الجامعة للأزمات، واستشفاف العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيف تسعى لتوظيفها في مواجهة الأزمات القادمة.

لتحقيق هذا الغرض تم تطوير مقابلة شبه منظمة من ثلاثة نماذج تم عقدها مع مجموعة مكونة من خمسة إداريين وأربعة أكاديميين وأحد عشر طالبا وطالبة، بعد أن تم التحقق من صدق وثبات المقابلة بنماذجها الثلاثة. تم اعتماد المنهج الكيفي بتصميم وصفي تحليلي لتحقيق اهداف الدراسة واجابة اسئلتها الرئيسية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت وخصوصا أزمات الإغلاق المتكررة. حيث ظهر أن هناك خللاً في عمليات التخطيط ما قبل وقوع الأزمات، إضافة لعدم وجود مختصين أو فريق لإدارة الأزمات في الجامعة، كما أن هناك ضعف في التعامل مع المشكلات وحلها قبل تأزمها وتفاقمها. أما أثناء الأزمات فأظهرت النتائج ضعف في الاستجابة والرد والتواصل أثناء الأزمات، إضافة الى افتقار الجامعة للأساليب والاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الأزمات بحيث تتكرر الأساليب ذاتها في كل أزمة. أما بعد حدوث الأزمة فهناك ضعف في عمليات التقييم والتعديل لما بعد الأزمة ولا تستفيد الجامعة بالدرجة الكافية من تجارب الأزمات السابقة مما يجعلها تكرر التجربة في كل مرة وبدرجات متفاوتة من الضرر.

كما أظهرت النتائج أن أسباب الأزمات في الجامعة وخصوصاً أزمات الإغلاق تتلخص في التغير في سياسات الجامعة وأسباب مرتبطة بمستوى الحريات المتاحة بالجامعة، إضافة لأسباب متعلقة بالقضايا المالية والتوترات السياسية وضعف التواصل والمشاركة في صنع القرار، إضافة لتأثير جائحة كورونا. وأظهرت الدراسة أن الأزمات تؤثر على سمعة الجامعة سلباً، كما أنها تؤثر سلباً أيضاً على العلاقات بين مكونات الجامعة المختلفة، إضافة إلى تأثيرها على طرق ومظاهر تعبير الفئات المختلفة عن الاحتجاج.

وفي ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في الجامعة من إداريين ومعلمين وطلبة، وتوصيات أخرى لدراسات مستقبلية.

## **Abstract**

### **The Reality of Crises Management in Birzeit University**

This study sought to investigate the reality of crisis management at Birzeit University, by attempting to examine the causes and effects of the crises that the university faced, as well as to investigate the most important strategies employed by Birzeit University to deal with crises, and to demonstrate how the university avoided crises, as well as, how it benefited from its previous experiences, and how it seeks to employ its previous experiences in dealing with future crises.

To accomplish this, a semi-structured interview with three models was created and conducted with a sample of five administrators, four academics, and eleven students, after the three models were checked for validity and reliability. In order to achieve the study objectives, and to answer the research questions, the researcher adopted a qualitative approach with an analytical descriptive design.

The study's findings revealed a deficit in Birzeit University's crisis management, particularly the recurrent closure issues. There appeared to be a flaw in the planning and early survey processes before crises develop, in addition to the university's lack of crises' professionals or a crisis management team, and a deficiency in dealing with problems and solving them before they grow and worsen. In terms of crises management, the findings revealed a lack of effective techniques and strategies for dealing with crises. Following the crisis, there is a deficit in the review and adjustment processes, and the university does not learn adequately from past crisis experiences, causing it to repeat the experience with varied degrees of damage each time.

The findings also revealed that the causes of the university crises, particularly closure crises, can be summed up in changes in university

policies and reasons related to the level of freedoms available at the university, as well as financial issues, political tensions, poor communication and participation in decision-making, and the impact of the Corona pandemic. The study found that crises have a detrimental impact on the university's reputation, as well as the relationships between its many components, as well as the techniques and manifestations of protest by various groups.

In light of these findings, the study produced a series of practical recommendations for university decision-makers, including administrators, teachers, and students, as well as suggestions for future research.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وإطارها النظري

#### مقدمة

تشكل الجامعات محورا أساسيا في النظم التعليمية التربوية، كونها تعد الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على إحداث التغيير، وتساعد في بناء المجتمع وازدهاره وتقدمه. ونظرا للتطور الضخم الذي نعيشه والتحديات الجمة والمتغيرات المتسارعة المحيطة بنا من كل جانب، وحتمية التعامل مع أزمات مختلفة بحدتها وآثارها وأبعادها، فإن على الجامعات الاستعداد للتعامل مع هذه المتغيرات وتبني النماذج العلمية المناسبة لإدارتها. فقد بات استخدام علم إدارة الأزمات أمراً واجباً ومهماً لعمل المؤسسات وبقائها كوننا نعيش في عصر الأزمات، الأمر الذي يتطلب من إدارتها الإلمام بهذا العلم، وذلك بغية التغلب على الأزمات والبحث عن سبل عدم تكرارها مستقبلاً، والاستفادة منها في حال حدوثها واستثمارها إيجابياً (عبد الرحمن، 2018).

وتستند إدارة الأزمات في جوهرها إلى خليط من مهارات متعددة يجب أن يلم بها قائد المؤسسة التربوية كإدارة الوقت، وإدارة الضغوطات، وإدارة الصراع، واتخاذ القرارات، والتفاوض، والاتصال، واعتماد منهج علمي وعملي قائم على الخبرة والمهارة، والمعرفة؛ يعالج الأزمة بكفاءة وفاعلية قبل تفاقمها وانتشارها وتغلغلها داخل الجامعة. ونظرا لتسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات الجامعية، ومنها العنف الجامعي، والأزمات المالية، واستنزاف الموارد، وغيرها من الأزمات؛ فإن ذلك يستدعي الاهتمام الدائم بإدارة هذه الأزمات بكفاءة وفعالية وبإبقاء الجامعات على درجة عالية من الجاهزية. فإن غياب جاهزية التعامل مع الأزمات؛ ينعكس سلباً على الهيئة التدريسية والإدارية، وبالتالي على الأداء والطلبة (عبد الرحمن، 2018).

و قد تبنت العديد من الجامعات العالمية أسلوب إدارة الأزمات و جعلوه جزءاً من المنظومة الإدارية، فمثلا في الولايات المتحدة طبقت العديد من الجامعات أسلوب إدارة الأزمات و من هذه الجامعات مثلا جامعة فلوردا و جامعة تكساس و جامعة هارفرد، و جامعة كاليفورنيا سان فرانسيسكو التي قامت بوضع خطط لمواجهة الأزمات و وضحت الأدوار المطلوبة من جميع الأعضاء أثناء الأزمات، و تشمل خطة هذه الجامعات على وجود نظام واضح للتخطيط و الاتصال و نظام متكامل من المعلومات اللازمة سواء عن الموظفين أو الطلبة .و يكمن هدف هذه الجامعات الأساسي بالمحافظة على الاستقرار الجامعي و حماية الطلبة و الموظفين و تقديم الخدمات التعليمية و البحثية. و من الأمثلة الأخرى لجامعات تهتم بإدارة الأزمات جامعة ميامي والتي قامت بتأسيس فريق متكامل لإدارة الأزمات ويتم اختيار هذا الفريق بعناية ودقة ويتم تحديد مسؤولياته، والأمر ذاته فعلته جامعة جورج واشنطن التي قامت إضافة لوضع فريق لإدارة الأزمات، بوضع نظام معلوماتي متطور حول كيفية إتمام التمويل والتواصل أثناء الأزمة كما واهتمت بعمل دورات تدريبية لفريق إدارة الأزمات لتدريبهم على كيفية إتمام مهامهم. ويلاحظ ان جميع الجامعات المذكورة اهتمت بتطبيق أسلوب إدارة الأزمات (أحمد، 2008؛ الحري،2019).

أما عربيا فتحتاج الجامعات العربية أيضا الى تبني علم إدارة الأزمات، وتتشابه الجامعات العربية مع الجامعات العالمية بأنها تعاني من أزمات، ولكنها تختلف في نوعية وشدة هذه الأزمات وفي طريقة تعامل الجامعة وإدارتها للأزمة. حيث تعاني الجامعات العربية كباقي المؤسسات من أزمات وقضايا سلبية تؤثر على سمعتها وعلى أدائها الوظيفي. ومن الأمثلة على هذه الأزمات انتشار ظاهرة العنف الذي تشهده بعض الجامعات ومنها الجامعة الأردنية والتي



تشكل تحدياً للجامعة. ونتيجة لانتشار الأزمات الجامعية ازدادت الحاجة الى استخدام ونشر ثقافة إدارة الأزمات في الجامعات العربية (عبابنة وعاشور، 2017).

وعلى النطاق المحلي تعاني الجامعات الفلسطينية أيضا من أزمات متعددة، من أبرزها الازمة المالية التي تتفاقم عام بعد عام. والتي تعود الى ثمانينيات القرن الماضي، وتنتج بسبب عجز مواردها المالية الذاتية عن تغطية نفقاتها، في ظل اعتمادها على الرسوم بشكل رئيس، وضعف الدعم الحكومي وعدم انتظامه. وقد بدت نتائج هذه الأزمة واضحة في معظم الجامعات الفلسطينية، وتعد الأزمات المالية من الأسباب الرئيسية لتوليد أزمات جامعية أخرى، حيث تسعى بعض الجامعات الى اتباع وسائل متنوعة لتفادي العجز المالي وتقوم باتخاذ إجراءات للتخفيف من الأزمة ومنع تفاقمها ومنها مثلا رفع الرسوم الجامعية. وتشهد مختلف الجامعات بشكل ملحوظ تكرّر الإضرابات الطلابية على خلفية رفض رفع الأقساط (أبو بكر، 2020). ولا يتوقف موضوع الأزمة المالية عند نقص الدعم الحكومي للجامعات، فهناك مشكلة الأقساط الجامعية، حيث تحاول الجامعات معالجة العجز المالي عن طريق رفع الرسوم الجامعية، وخفض موازنات الأنشطة في مجال التطوير والبحث العلمي، وتوسيع برامج وتخصصات جديدة. وتكمن مشكلة هذه السياسات في قصورها عن حل الأزمة التي تعانيها الجامعات بفعالية، وذلك لأن افتتاح برامج جديدة وتخصصات يترتب عليه مصاريف تشغيلية إضافية، كما أن تقليص الموازنات التطويرية، خاصة في مجال البحث العلمي، يفاقم الأزمة، لأنه يضعف العلاقة التبادلية بين الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المحلي. أما رفع الرسوم في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة للطلبة فيخلق أزمات أخرى ولا يحل المشكلة، حيث تتجدد احتجاجات الحركات الطلابية في الجامعات مع بداية كل عام دراسي تقريبا، رفضا لقرارات إدارات الجامعات وسياساتها المتبعة لمواجهة أزماتها المالية، خاصة رفع الرسوم الجامعية. وتأخذ الاحتجاجات

شكل الاعتصامات وتعليق الدوام الجامعي، والإضرابات، وتتطور في بعض الأحيان بصيغة مواجهات داخل الحرم الجامعي، ما يؤدي إلى تعطيل المسيرة التعليمية. فمثلا في عام 2018 تدخلت قوات الأمن وقامت بمواجهة الطلبة المحتجين والاعتداء عليهم بجامعة الأزهر مما أدى إلى إصابة العشرات من الطلاب، وتأجيل الامتحانات النصفية. كما ان جامعة بيرزيت شهدت موجة احتجاجات على مدار أعوام، جراء رفع الرسوم الدراسية، إذ أغلقت الكتل الطلابية المشكلة لمجلس الطلبة أبواب الجامعة بالجنائزير عدة مرات، إلى حين انتهاء المشكلة بتسوية مع مجلس الإدارة. وكان أحد هذه الإغلاقات مثلا عام 2016 والذي استمر لمدة 28 يوما احتجاجا على رفع الرسوم الدراسية وتثبيت سعر الدينار. وتشير تجارب السنوات الماضية إلى أن الإجراءات التي اتبعتها إدارات الجامعات لمواجهة أزمته المالية لم توفر حولا جذرية، وإن ساهمت في تخدير الازمة مؤقتا، ولم تمنع عودتها للتفاقم مجدداً، إلى جانب ما تخلقه من إرباك لسير العملية التعليمية وانتظامها، وتوتر في علاقتها مع الحركة الطلابية ومجالسها. وهذا يلقي على عاتق إدارات الجامعات مسؤولية البحث عن حلول جذرية وشاملة لمشكلاتها، وعدم الاكتفاء بإجراء رفع الرسوم الدراسية، الذي ثبت بالتجربة عدم فعاليته (الزعانين، 2018).

وقد شهدت الجامعات الفلسطينية مؤخرا أزمات مرتبطة بظاهرة العنف التي وصلت الى حد القتل في احدى الجامعات الفلسطينية، فان انتشار العنف والفكر المتطرف بين الطلبة في الجامعات يورقها وهي من الأزمات الضخمة التي تواجه الإنسان المعاصر لما يترتب عليها من دمار وخراب. إذ يعد العنف وانتشار الأفكار المتطرفة بين طلبة الجامعات الفلسطينية سلوكاً لا يتفق مع البيئة الاجتماعية الفلسطينية، ولا بد من معرفة أسباب انتشار هذه الظاهرة في الجامعات الفلسطينية لتحديد دور الجامعات في الحد من انتشارها والتصدي لها (صالحه ودبوس، 2017).

هذا إضافة الى الأزمات بين الحركات الطلابية والتي اتخذت على أثرها عدد من الإجراءات وكان منها تعليق الدوام، إضافة الى الأزمات النقابية والطلابية مع الإدارات أيضا (شبكة القدس، 2021).

ومن الجامعات الفلسطينية التي تعاني من أزمات جامعة بيرزيت، والتي وبحسب خبرة الباحثة واجهت على مر السنين أزمات عديدة شكلت مصدر قلق للرؤساء وللطلبة وللعاملين في الجامعة، ومن أهم الأزمات التي تواجهها الجامعة بشكل متكرر أزمة الإغلاقات الطلابية والإضرابات والتعليقات النقابية، وقد تعيق هذه الأزمات المستمرة تحقيق أهداف هذا الصرح العلمي الكبير وتؤثر على طلبته وموظفيه الذين يقضون معظم أوقاتهم في الجامعة. وهنا تكمن أهمية علم إدارة الأزمات، الذي يساهم في التغلب على الأزمات عن طريق إدارتها. وقد جاءت هذه الدراسة سعياً لدراسة واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت وتحديد أزمات الإغلاق الطلابية والنقابية، نظراً لأهمية موضوع إدارة الأزمات وأهمية جامعة بيرزيت كصرح علمي عريق في فلسطين.

### جامعة بيرزيت:

منذ تأسيس جامعة بيرزيت وانطلاقها كمؤسسة تعليم عالٍ في عام 1972 وهي محط أنظار الكثيرين سواء فيما يتعلق ببرامجها الأكاديمية والمهنية والتدريبية المميزة ونشاطاتها اللامنهجية المتنوعة، أو في جوها التعليمي والطلابي الذي يسوده الطابع الديمقراطي. و تطرح جامعة بيرزيت 114 برنامجاً أكاديمياً، منها 76 برنامجاً يؤدي إلى درجة البكالوريوس، و 34 برنامجاً يؤدي إلى درجة الماجستير، وبرنامج دكتوراه واحد في العلوم الاجتماعية، وبرنامجان لدرجة الدبلوم، بالإضافة إلى برنامج الدراسات العربية والفلسطينية للطلبة الأجانب، و يبلغ عدد طلاب

الجامعة لهذا العام 2020\2021 15,144 طالب و طالبة )  
[. \( https://www.birzeit.edu/ar/about/facts](https://www.birzeit.edu/ar/about/facts)

شهد عام 1972 ولادة جامعة بيرزيت التي تحولت من مدرسة ابتدائية الى جامعة عريقة تعد اليوم الأكثر تأثيراً في مسيرة التعليم العالي الفلسطيني. وخرجت فوجها الأول عام 1976 وضمت إلى اتحاد الجامعات العربية، وعام 1977 قبلت كأول جامعة فلسطينية في الاتحاد العالمي للجامعات. ومنذ السبعينات وإلى الآن والجامعة في تطور مستمر، حيث نهضت نهضة أكاديمية وعمرانية ضخمة وأطلقت تخصصات متنوعة وأنشأت المرافق الجامعية الخدماتية والأكاديمية المتعددة وحصلت على جوائز محلية ودولية متعددة، وأصبحت تستقطب أعداد ضخمة من الطلبة والأكاديميين. وقد عُرفت بيرزيت بالمقاومة خلال تاريخها، فشكّلت شوكة في حلق الاحتلال الذي حاول مرارا إغلاقها واعتقال مدرسيها وطلابها، الا انها واصلت القيام بدورها التنويري بإصرار، والذي ما زالت تقوم به بثبات، مشكلةً داخل حرمها مجتمعاً فلسطينياً متعدد الثقافات (عودة،2010).

وعلى الرغم من النمو والتطور الذي تحقّقه الجامعات الفلسطينية، إلا أن هذا النمو لا يخلو من التحديات والأزمات. وتواجه جامعة بيرزيت المعروفة بجوها الليبرالي والديمقراطي، كغيرها من الجامعات الفلسطينية بين الحين والآخر أزمات حقيقية تؤثر على مسيرتها وكيونونها. وقد تعرضت الجامعة لأزمات أدت إلى إغلاقها بالجنازير أحيانا أو تعليق الدوام بأحيان أخرى. وأشار ناصر (2020) إلى وجود أزمة في جامعة بيرزيت، وهي مكونة من شقين أولهما متعلق بالطلبة وبأغلاقتهم الجامعة عن طريق الجنازير والآخر متعلق بنقابة العاملين وتعليق الدوام، وبين أن في هذا أبعاد خطيرة على العملية التربوية في الجامعة. ودعا في كلمة وجهها للفصائل وليس

للطلبة فقط، إلى دعم فتح الجامعة ومنع إغلاقها، مؤكداً أن الجامعة بغنى عن الأزمات التي ستترتب على الإغلاقات فهي تعاني من أزمة ضغط كبيرة. وطالب نقابة العاملين أيضاً بالتروي عند اتخاذ قرارات التعليق.

وعبرت إدارة الجامعة مرارا عن استيائها من هذه الأزمات والإغلاقات، معتبرة أن إغلاق الجامعة خط أحمر لا يجب تجاوزه وأنه أمر خطير وسيء للجو الديمقراطي للجامعة ويعيق العملية التعليمية. وقد كان أحد أسباب إغلاق الجامعة الرئيسية لعدة مرات هو موضوع أزمة الأقساط والمشكلة المالية. وقد أوضح رئيس مجلس أمناء جامعة بيرزيت؛ الدكتور حنا ناصر أن الجامعة تواجه مشاكل مالية حقيقية تراكمت عاما بعد عام، خصوصا أن الجامعة بنت موازنتها على المخصصات المقررة من السلطة والتي لم تتوفر، وتعتمد الجامعة بقدر كبير على أقساط الطلبة حيث تشكل الأقساط حوالي 60% من التكلفة الحقيقية للطلاب، ويكون على الجامعة أن توفر من مصادر مختلفة حوالي 40% من تكلفة كل طالب. وتشير الجامعة أنه ولحين تبني اقتراحات فعالة لحل الأزمة المالية فإن هناك حاجة لأن تقوم الجامعة بإجراءات مالية متعلقة بالأقساط للتخفيف من حدة أزمته المالية (<https://www.birzeit.edu/ar/blogs/zm-jm->) . ([byrzyt-lmstdm](#)) .

و قد أشار نائب الرئيس للشؤون الإدارية في مقال نشره على صفحة الجامعة، أن جذور الأزمة المالية تعود أولاً : لارتفاع المستمر في التكاليف التعليمية والتشغيلية للتعليم العالي بفعل عوامل متعددة منها غلاء المعيشة وانعكاس ذلك على رواتب العاملين، وثانيا بسبب تطبيق اتفاقية الكادر (سلم الرواتب) وانعكاسات هذه الاتفاقية على ارتفاع الرواتب من جهة وعلى ازدياد مدفوعات نهاية الخدمة ومساهمة الجامعة في صندوق التوفير بشكل كبير، وأيضا اتفاقية تعويض العاملين عن انخفاض سعر الدينار مقابل الشقل الإسرائيلي والتي أضافت إلى العجز

المالي في موازنة الجامعة. وهذا يتزامن مع عدم ارتفاع إيرادات الجامعة بشكل موازٍ للتكاليف مما تسبب في عجز مالي سنوي قدر بأكثر من خمسة مليون دينار للعام الدراسي 2013/2012. ولقد اضطرت الجامعة أن تستدين من صندوق نهاية الخدمة ومن صندوق التوفير، بحيث وصلت الديون على الجامعة لهذين الصندوقين حوالي 25 مليون دينار. وأن حل الأزمة المالية يحتاج إلى تعاون جهات ثلاث، وهذه الجهات هي الجامعة (إدارة وعاملين وطلبة)، وبشكل خاص الحكومة، والقطاع الأهلي وقطاع الأعمال. وينتج عن الأزمات المالية في كل عام اغلاقات طلابية، مما يزيد من حجم الأزمة المالية ويلحق الضرر بالخطط الدراسية للطلبة. وإضافة لأزمة إضرابات الطلبة فتعاني جامعة بيرزيت أيضا من إضرابات نقابية، وقد رتبت نتائج إضراب أساتذة الجامعات وموظفيها أعباء مالية لا يستهان بها (الزاعة، 2013) [. https://www.birzeit.edu/ar/blogs/hwl-lzm-lmly-fy-jm-byrzyt](https://www.birzeit.edu/ar/blogs/hwl-lzm-lmly-fy-jm-byrzyt)

وعاشت جامعة بيرزيت مؤخرا أزمة حقيقية، أدت الى إيقاف العملية التعليمية بمختلف صورها لفترة زمنية وصلت لأكثر من شهر، ولم يستكمل الطلبة مناهج الفصل الدراسي بالصورة المخطط لها بسبب هذه الأزمة، ألا وهي أزمة إغلاق الجامعة. وقد أوقفت هذه الأزمة العملية التعليمية أكثر من مرة سابقا، واضطر الأساتذة الى متابعة الدروس عبر منصات وبرامج التعليم عن بعد، والتي توقفت هي الأخرى نتيجة إضراب الطلبة بعد ان تم اعتقال زملاء لهم من قبل قوت الاحتلال. وقد عبر بعض الطلبة عن أن ما يزعجهم هو التضييق من قبل إدارة الجامعة على الحركة الطلابية وعدم دعمها لهم بالدرجة الكافية في بعض القضايا السياسية والوطنية، إضافة إلى مسألة اعتقال الطلبة من داخل الحرم الجامعي وعجز الإدارة عن توفير الحماية الكافية ومنع الاعتقال (التهامي، 2022).

أما نقابة العاملين في جامعة بيرزيت فتواجه أيضا بين الحين والآخر أزمات مع إدارة الجامعة وتصل إلى إضرابات وتعليق للدوام، وقد عبر أحد الإداريين في النقابة أن أسباب الأزمات الأساسية مع إدارة الجامعة يعود إلى عدم تطبيق الإدارة لاتفاقات سابقة أو تطبيقها للاتفاقات بشكل جزئي فقط، و بعض القضايا المالية و الحقوقية، إضافة لتسريب المعلومات والهدر المالي أحيانا، وهذا ما ترفضه النقابة والتي تسعى لتحصيل حقوق جميع العاملين، و هو ما يؤدي الى خلق أزمات بين الإدارة و النقابة و التي تتحول في كثير من الأحيان الى إضرابات و تعليق للدوام ( الريماوي،2022).

مما سبق نستخلص أن جامعة بيرزيت مرت بأزمات حقيقية، ومنها الأزمات الطلابية والأزمات العمالية النقابية. وقد يعود السبب بهذه الأزمات برأي الإدارة للأزمة المالية التي تعاني منها الجامعة، أما الطلبة فيرون أن السبب الرئيسي يكمن في التضيق على الحركات الطلابية، ونقابة العاملين تجد أن سبب أزماتها مع الإدارة يكمن في تنصل الإدارة من بعض الاتفاقات. وترى الباحثة انه على إدارة الجامعة بذل جهود حقيقية للتغلب على هذه الأزمات وإدارتها بشكل علمي وفعال. وسنعرض في هذا الفصل نماذج مرتبطة بإدارة الأزمات لعل الجامعات تستفيد منها.

حيث يتم في هذا الفصل تناول عملية إدارة الأزمات وربطها ببعض النماذج العالمية لإدارة الأزمات. ويتناول هذا الفصل خلفية الدراسة وإطارها النظري، إضافة إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وأهميتها والتعريف بمصطلحات الدراسة وحدودها ومحدداتها.

## الإطار النظري

أصبحت الأزمات سمة من سمات العصر الحديث ومن المفاهيم واسعة الانتشار في المجتمع المعاصر فهي تمس جميع جوانب الحياة. وتتنوع أسباب الأزمات ومصادرها ودرجتها،

وفي هذا الإطار النظري تم تحديد جملة من المحاور الرئيسية التي سيتم تناولها وهي الأزمة ومفهومها، إدارة الأزمات ومفهومها وأهميتها، استراتيجيات الاستجابة للأزمات، وأخيرا نماذج إدارة الأزمات، وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه المحاور:

### أولاً: مفهوم الأزمة

يُعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، فهو بشكل أو بآخر يمس جميع جوانب الحياة، فقد أضحت الأزمات سمة من سمات العصر الحديث، حتى أصبح يُطلق على هذا العصر "عصر الأزمات". فجميع المجتمعات تعاني من أزمات حقيقية، وتتوزع أسبابها ومصادرها ودرجاتها، بدءاً بالأزمات التي تواجه الأفراد، أو المجتمعات، أو الحكومات، وانتهاء بالأزمات الدولية العالمية (حسن، 2020).

تُعرف الأزمة لغوياً بأنها "شدة أو ضيق" (المعجم الوسيط)، أما اصطلاحاً فقد عرفها الحفنى (2017) أنها خلل يؤثر على المؤسسة والنظام كله ويهددها، وبأنها تتسم غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص المعلومات إضافة إلى التهديد المادي أو البشري. وعرفها كحيل (2015) بأنها نقطة تحول في عدد من الأحداث المتتالية والتي تتسبب بدرجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج سلبية غالباً وخاصة عندما لا يخطط لمواجهةها. ويتفق جيكس (Jaques, 2007) مع ما سبق فيما يتعلق بعنصر ضيق الوقت والغموض ويعرف الأزمة على أنها حدث أو ظرف داخلي أو خارجي على المؤسسة والذي في حال استمراره يؤثر على عمل المؤسسة وأدائها وأهدافها المستقبلية.

كما عرفها عابنة وعاشور (2017) بأنها أحداث غير متوقعة تؤثر على المؤسسة وعلى سمعتها وتؤدي لتعطيل حياتها المعتادة وقد تهدد بقاءها. أما الأزمات الجامعية فيعرفها بأنها أحداث استثنائية، تؤثر على سمعة الجامعة، وتتسم بالمفاجأة والسرعة وتتابع الأحداث مثل



حوادث العنف الجامعي. وتحدث الأزمات في أي وقت وتوصف بأنها أحداث تهدد سلامة الجامعة وسمعتها وبقائها، وتتطلب استعدادا جيدا لمواجهتها، كما تمتاز بتأثيرها الواسع على عمل الجامعة مثل تأثير ضعف التمويل الجامعي وبما في ذلك إيقاف عملها، أي أن هناك عنصرَ تهديد في الأزمة. وقد تنتج الأزمة عن ظروف طبيعية مثل الزلازل والأوبئة أو قد تكون من صنع البشر مثل الانفجارات والإضرابات والمظاهرات.

وتشمل الأزمات عادة عناصر محددة وهي المفاجأة، والتهديد، والاستمرارية وضغط الزمن (ستيتية، 2017). وتصنف الأزمات بشكل عام إلى أنواع، فمنها أزمات مادية تدور حول محور مادي مثل أزمة الأجور، ومنها أزمات معنوية وهي التي ترتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصادقية، وهناك الأزمات المزدوجة والتي تتمثل في المشكلات الدولية والمحلية. كما وتصنف أنواع الأزمات من حيث المصدر إلى أزمات طبيعية وهي التي تنتج مما يحدث في الطبيعة من كوارث، وهناك أزمات صناعية وهي التي تحدث من صنع الإنسان. أيضا يمكن تصنيف الأزمات من حيث تكرار الحدوث إلى أزمات ذات طابع دوري ومتكرر وأزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر (عضيبات، 2020).

خُلاصةً التعريفات السابقة تُشير إلى عناصر مُشتركة في الأزمات وهي: تهديد المؤسسات، والحد من قدرتها على تحقيق الأهداف، مما يُثير الإرباك، الذي بدوره يُشكل ضغطاً، ولذلك فهو يتطلب إجراءات سريعة، وفورية للحيلولة دون تفاقمها، وهذا ما جاء به مفهوم إدارة الأزمات الذي يستخدم أساليب للتعامل مع الأزمات ومواجهتها من خلال المنهجية العلمية الإدارية (العرجان، 2021).

## ثانياً: إدارة الأزمات

شهد مفهوم إدارة الأزمات تطوراً مطرداً على مدى الأعوام الماضية. وقد ظهر مصطلح إدارة الأزمات بدايةً كإشارة لدور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة، مثل الكوارث الطبيعية (الزاملي واخرون، 2007)، ويُعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم الحديثة نسبياً، التي ازدادت أهميته في عصرنا الحالي نظراً لما يشهده من متغيرات على جميع المستويات، ولذلك فإن أهميته تبرز في منع وقوع الأزمات، ومواجهتها بكفاءة عالية، والاستفادة منها في حال وقوع أزمات مشابهة لها (حسن، 2020). ولا شك بأن القطاع التعليمي ليس استثناءً، وخاصة أن جوانب الأزمة في التعليم متعددة، وتتطلب حلولاً، وقرارات صحيحة. وبما أن التغلب على المشاكل التعليمية والتربوية يتطلب استخدام أساليب إدارية فعالة، فمن الممكن استخدام مداخل إدارة الأزمات (أبو معمر، 2011).

ونشير إلى أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد ثابت لمفهوم إدارة الأزمات، فمنهم من عرفه على أنه العملية الإدارية المستمرة، التي تشمل الإعداد والتخفيف والاستجابة والتعافي من حالة الأزمة وتتطلب خطة منظمة ولكل مرحلة استراتيجيات مختلفة لإدارتها بفاعلية (عبد الرحمن، 2018)، ومنهم من عرفه على أنه عملية تطلب الإلمام والجرأة في اتخاذ القرارات ويعنى بالتنبؤ والاستعداد لمواجهة الأحداث الطارئة والمفاجئة والخروج بأقل الأضرار الممكنة من هذا الحدث (العرجان، 2021). أما على نطاق المدارس والمؤسسات التربوية فقد عرفها أبو خيران والعرجان (2021) بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لتوجيه الأفراد للعمل أثناء حدوث الأزمة ضمن الإمكانيات المتاحة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار. كما عرفها الستيتية (2017) أنها عملية احتواء وإدارة المخاطر المفاجئة، من أجل حماية المصالح والمؤسسات من تلك المخاطر. ويعتبر إدارة الأزمات علم

وفن في آن واحد، فهو علم من حيث اعتماده على مبادئ وأسس ونظريات وأساليب تحليل وتخطيط، وهو فن من حيث اعتماده على كفاءة الأفراد الإدارية وموالبهم الشخصية وقدرتهم على التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة.

أما جيكس (Jaques, 2007)، فيؤكد على أنه يجب أن يُنظر إلى إدارة الأزمات ليس فقط على أنها رد فعل تكتيكي عند حدوث أزمة، ولكن كنظام استباقي يشمل عمليات غير خطية، بل مترابطة ومتداخلة تتراوح من عمليات تجنب وقوع الأزمات والاستعداد للأزمات وحتى إدارة الأزمات والتعافي منها.

وأيضاً تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات. وترتبط إدارة الأزمات باتخاذ قرارات وإجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة لحل مشكلات متعددة الأسباب والأنواع. وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات أو التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت (الحفنى، 2017). كما أنّ الباحثة تتفق مع فكرة إمكانية الاستفادة من الأزمات للتغيير وللتقدم نحو الأفضل، في حال أُديرَت هذه الأزمة بالشكل المناسب، حيث يمكن للمؤسسات التي توظف علم إدارة الأزمات وتقوم بتعيين فرق إدارة أزمات تعتمد على دراسات وعمليات قياس دقيقة ومستمرة في عملها ان تحول الأزمة من حدث مدمر الى نقطة تحول لتطوير المؤسسة، أي تحويل الأزمة الى فرصة للتغيير والتطور والنمو عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة.

**ثالثاً: أساليب واستراتيجيات الاستجابة للأزمات**

يختلف الأفراد في طرق إدارتهم للأزمات وأساليبهم، فمنهم من صقلت التجارب والخبرات مهاراته وأصبح قادرا على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأزمات ومنهم من لا يمتلك هكذا مهارات ويستخدم أساليب تقليدية في مواجهة الأزمة. وكون الأزمات تعتبر واقعا حتميا لا مفر منه وسيواجه الأفراد لا محالة، فإن أسلوب التعامل مع الأزمات واستراتيجيته يشكل أساسا لنجاحه أو فشله في حل الأزمة وإدارتها، وإن الفيصل للنجاح في حل الأزمات وإدارتها هو استخدام الأساليب العلمية والإيجابية للاستجابة للأزمات (الحلبي وأبو بكر، 2014). ونظرا لأهمية هذه الأساليب فسألقي الضوء في هذا القسم على أكثر الأساليب التقليدية وغير التقليدية شيوعا في إدارة الأزمات.

يتضح مما سبق أن هناك عدة أساليب واستراتيجيات للتعامل مع الأزمات، ومنها الاستراتيجية التقليدية وغير التقليدية. أن الاستراتيجية التقليدية هي مجموعة من الأساليب التي استخدمت على مر الزمن لإدارة الأزمات، ومنها أسلوب الإنكار والذي يتم فيه رفض الاعتراف بوجود أزمة من الأساس والتعتم على مظاهر الأزمات والتظاهر بأن كل شيء على أحسن ما يرام. ومنها أسلوب كبت الأزمة وهو عندما يتم التحرك بصورة سريعة وعنيفة ضد الأزمة، بهدف تدميرها بسرية وسرعة كبيرة والتغلب على العناصر الأساسية المحركة للأزمة. ويعتبر أسلوب البخس من الأساليب التقليدية أيضا، وهو الأسلوب الذي يعبر عن اعتراف المؤسسة بوجود أزمة ولكنها تعتبرها أزمة بسيطة وغير هامة يمكن التعامل والسيطرة عليها بسهولة. أما أسلوب التنفيس فهو يشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد مخارج للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. أما أسلوب تشكيل لجنة فهو من الأساليب التقليدية الدارجة وهو أسلوب يعتمد على تشكيل لجنة لدراسة الأزمة على أمل الوصول إلى الحل المناسب وغالبا ما يحتاج هذا الأسلوب إلى وقت طويل (عضيات، 2020).

أما بخصوص الاستراتيجيات الحديثة أو غير التقليدية فقد ظهرت كنتيجة للتطور والبحث العلمي، ومن الأمثلة عليها أسلوب فرق العمل، ويستخدم هذا الأسلوب خاصة عندما تكون الأزمة متشعبة الجوانب، ولابد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، بحيث يعطي كل شخص رأيه من أجل التوصل لحل للأزمة. ومن الأساليب غير التقليدية أيضا أسلوب المشاركة الديمقراطية ويتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون في بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، ويحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين (فروانة، 2019).

أما أسلوب الاحتياطي التعبوي والوفرة الوهمية والتصعيد والتفتيت والتفريغ والاحتواء والتدمير الداخلي، فتعد أيضا من الطرق غير التقليدية ولكل منها استخدامات وخصائص. فالاحتياطي التعبوي يعنى بوجود احتياطي للمواد والخامات وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين. أما أسلوب الوفرة الوهمية فيستخدم غالبا حينما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء أو النقود، ويكون على الدولة أن تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد. ويعني أسلوب التصعيد ترك الأزمة أو الصراع يزداد ويحتدم، على الأخص حينما تكون هناك أطراف مختلفون في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية. أما أسلوب التفتيت فيعني تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً مما يجعلها أبسط للحل والسيطرة. وأسلوب التفريغ يتعلق بالاعتراف بوجود أزمة وأن يحاول المسؤولين التعرف على ماهية الأزمة وأسبابها، محاولين الاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها وبدء الحوار سعياً للوصول لحلول مناسبة. أيضا هناك أسلوب الاحتواء الذي يعتمد على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، وتقوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيائها والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء. أخيرا هنالك أسلوب

تدمير الأزمة أو التفجير الداخلي للأزمة وهو حينما ترى المنظمة أن هناك خطراً مدمراً للمنظمة ويهدد بقاءها وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها (فروانة، 2019؛ شرفة وبوطغان، 2018).

وبعد أن تم التطرق لمفهوم الأزمة وإدارة الأزمات، إضافة للحديث عن الأساليب والاستراتيجيات المرتبطة بإدارة الأزمات ننقل الآن إلى الأزمات الجامعية وبالأخص أزمات جامعة بيرزيت كونها محور هذه الدراسة.

#### رابعاً: نماذج ونظريات عالمية لإدارة الأزمات

ارتبط مفهوم إدارة الأزمات في عدة نماذج ونظريات ومراحل، فإذا فشلت المؤسسة في إيقاف الأزمة قبل وقوعها فليس أمامها إلا إدارة دورة حياة الأزمة وبمعدل أسرع من تفاقمها وتطورها وقد قدم بعض الكتاب نماذج عملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها ولبناء القدرة والمهارة لتوقع الأزمات وتجنبها والتخفيف من حدتها. لذلك، تؤكد معظم النماذج على أهمية أخذ المبادرة، بدلاً من أن تكون ردود فعل غير مدروسة وانية. وفي هذا الجزء سيتم عرض بعض النماذج والنظريات العالمية لإدارة الأزمات مع التركيز على النموذج العلائقي لإدارة الأزمات ونظرية الاتصال الموقفية.

إن من أقدم النماذج التي تناولت إدارة الأزمات نموذج فينك (Fink, 1986) الذي تحدث عنه في كتابه "إدارة الأزمات: التخطيط للحتمية" *Crisis Management: Planning for the Inevitable*، حيث شبه تطور الأزمة بدورة حياة ذات مراحل متتابعة ومتعددة ويقسم نمودجه دورة حياة الأزمة إلى أربع مراحل تتألف من المراحل الأولية ومرحلة الخطر (الشديد) والمرحلة المزمنة ومرحلة الحل. ففي المرحلة الأولى تبدأ العلامات الأولى للأزمة بالظهور وعلى المديرين خلال هذه الفترة ان يراقبوا الأوضاع بشكل استباقي ويسعون لجمع المعلومات وتحديد

معالم الأزمة ومحاولة منعها أو الحد من نطاقها. أما المرحلة الثانية وهي مرحلة الأزمة وتستلزم هذه المرحلة تفعيل مديري الأزمات وخططهم. ويتبعها المرحلة الثالثة وهي المرحلة المزمّنة والتي تتعلق بآثار الأزمة وما ترتب عليها من أضرار، حيث تقوم الفرق بإصلاح الأضرار الناجمة. أما المرحلة الأخيرة فتتمثل بنهاية الأزمة وهنا يتم محاولة استيعاب الخطأ الذي حدث من خلال تحليل السبب الجذري وتنفيذ التغييرات لضمان عدم تكرارها (Fink,1986).

وفي نموذج آخر لإدارة الأزمات "نموذج ميتروف ذو الخمس مراحل"، وصف ميتروف (Mitroff,1994) خمس مراحل للأزمة، والتي تتبع أيضًا تقدمًا مشابهًا للنموذج السابق في دورة الحياة، حيث تشمل كشف إشعارات الأزمات أي تحديد علامات الإنذار المبكر التي تكون معروفة قبل وقوع الأزمة، الاستقصاء والوقاية (يشير إلى البحث عن عوامل الخطر)، الاحتواء و تشمل الاستجابة للأزمة للحد من تأثيرها، العلاج أو التعافي و تتكون هذه المرحلة من إجراءات لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي، و مرحلة التعلم التي تدعو إلى مراجعة و نقد الأزمة و استخلاص العبرة. أما نموذج أوجيستين (Augustine,1995) فيتكون من ست مراحل وهي: مرحلة تجنب الأزمة وهنا يتم تقصي ما قد يسبب مشاكل ودراسة عواقبه وتقدير كيفية منعه أو التعايش معها، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة ويتم فيها الاستعداد لمواجهة الظروف ووضع خطط لمواجهةها، المرحلة الثالثة: هي مرحلة الاعتراف بوجود أزمة وهنا يتم استيعاب الأزمة وتفهمها، أما المرحلة الرابعة: فهي مرحلة احتواء الأزمة ويتم هنا اتخاذ القرارات المصيرية في ظل شح في المعلومات. المرحلة الخامسة: هي مرحلة تسوية الأزمة ويتم فيها تسوية الأزمة بعد مفاوضات وتحركات. وأخيرا مرحلة ما بعد الأزمة ويتم هنا تقييم المراحل السابقة للحكم على ما تم إنجازه وإصلاح أي خلل.

و من النماذج الأخرى نموذج البريخيت (Albrecht,1996)، الذي يقوم على تقسيم دورة حياة الأزمة إلى عدة مراحل يتم من خلالها إدارة الأزمة، و هي مرحلة ما قبل الأزمة و التي تتركز فيها جهود الإدارة على مسح البيئة و استشعار الأزمات المحتملة و جمع البيانات و اتخاذ الإجراءات الوقائية و الاعتبار من خبرات الآخرين، و ثانيا مرحلة تفاقم الأزمة و التي يتم خلالها ازدياد الأزمة تفاقما ، و ثالثا :مرحلة احتواء الأزمة او إدارتها و التي يتم من خلالها الاعتراف بالأزمة و تشخيصها إضافة لتخصيص فريق طوارئ للتعامل مع الأزمة و تخصيص موارد و مساعدات، إضافة لوضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري. رابعا مرحلة ما بعد الأزمة والذي يقوم على التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمة بناء على التغذية الراجعة وتقييم تأثير الأزمة على المؤسسة داخليا وخارجيا.

وأقترح بورنيت (Burnett,1998) نمودجا لإدارة الأزمات مكون من ثلاث مراحل وهي التعرف على الأزمة وتحديدها، مواجهة الأزمة، وإعادة التشكيل، وتقسم كل مرحلة إلى خطوتين. تشمل الخطوات تشكيل الهدف، والتحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية. يتضمن الاستعداد للأزمة تحديد الأهداف وتحليل بيئة التهديد. ويشمل هذا النموذج أيضا فكرة المراحل المتسلسلة كسابقه. ويتشابه مع النموذج السالف ذكره نموذج الشعلان (2002) الذي يقسم إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة) ومن شأن هذا النموذج أن يتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والتقليل من آثارها السلبية، والاستفادة من آثارها الإيجابية.

وفي عام 2007، اعترض توني جيكس (Jaques, 2007) في نمودجه " النموذج العلانقي لإدارة الأزمات "على فكرة أن إدارة الأزمات هي عملية خطية من المراحل المتسلسلة. وبدلاً من ذلك، قال إن العمليات والأنشطة المهمة لإدارة الأزمات غالباً ما تتداخل أو تحدث في وقت



واحد، مثل منع الأزمات والاستعداد لها، ولا تسير دائماً في اتجاه خطي واحد، على عكس نماذج دورة الحياة. وادعى جيكس أن إدارة الأزمات ومجال إدارة المشكلات هما نظامان مترابطان ومتكاملان، لأن المشاكل البسيطة يمكن أن تصبح مصدراً للأزمات إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح. ويحتوي نموذج جيكس العلائقي على أربعة عناصر أساسية وهي الاستعداد للأزمات، ومنع الأزمات، وإدارة حوادث الأزمات، وإدارة ما بعد الأزمة، ولكل منها مجموعة من الأنشطة والعمليات. وخلص إلى أن فهم العلاقة بين هذه العناصر، ووضعها في سياق إدارة تنظيمية أكبر، يقلل من الخسائر الناجمة عن الأزمات.

وهناك أيضاً نظرية كومبس (Coombs,2007) والمعروفة باسم نظرية الاتصال الموقفية، وتعتمد هذه النظرية على سبعة محاور رئيسية ألا وهي (مسؤولية الأزمة، سمعة المؤسسة، تاريخ المؤسسة مع الأزمات، سمعة علاقات المؤسسة، استراتيجيات الاستجابة للأزمة، العواطف والمشاعر، والنوايا السلوكية). ويوضح كومبس في نظريته هذه أن هناك ثلاث مراحل لإدارة الأزمة وهي مرحلة ما قبل الأزمة والتي تتمحور حول إعداد الخطط وإنشاء وتدريب فريق لإدارة الأزمة، ومرحلة إدارة الأزمة والمتمثلة بالاستجابة للأزمة، أي ما تفعله الإدارة بعد وقوع الأزمة وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة والتي تتميز بعودة المؤسسة لطبيعتها وعملها المعتاد.

وفي هذه الدراسة سيتم ربط عملية إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت مع الإطار النظري وخصوصاً أجزاء من النموذج العلائقي لإدارة المشكلات والأزمات، إضافة إلى أجزاء من نظرية الاتصال الموقفية. حيثُ سيتم اعتماد هذا كإطار نظري للدراسة. وفيما يلي عرض لهاتين الجزئيتين:

### أولاً: النموذج العلائقي لإدارة الأزمات

وهو نموذج مبني على نظرة شاملة لإدارة الأزمات والتكيف معها، لأنه نظام قائم على العناقيد، وينظر لعناصر إدارة الأزمة كمجموعات متكاملة، ومتراصة، وليس كخطوات تُجرى بطريقة متسلسلة، لأنها تتداخل في عناصرها أحياناً، فيحاول النموذج معالجة الأحداث المُحفزة، والأسباب الأساسية للأزمات، كما يؤكد على أن الاتصال أثناء الأزمات هو جزء من إدارة الأزمات، ويؤكد أيضاً على أهمية أنشطة ما بعد الأزمة في الاستعداد لإدارة الأزمات المستقبلية. وينتقد هذا النموذج النظريات التي تظهر عملية إدارة الأزمة على أنها عملية خطية تسير في تسلسل خطي ثابت، ويبين نقاط ضعفها وثغراتها. كما ويشير إلى كون إدارة الأزمات في طبيعتها ليست عملية خطية وإنما نظام عنقودي شمولي متداخل في طبيعته. يشتمل النموذج على أربعة عناصر رئيسية وهي الاستعداد للأزمات، وتجنب وقوع الأزمات، وإدارة حوادث الأزمات، وإدارة ما بعد الأزمات. وكل من هذه العناصر مبنية حول مجموعة من الأنشطة والعمليات. وكما سبق أن ذكرت، فإن العناصر والأنشطة المجمع ليست متسلسلة وفي بعض الحالات يجب القيام بها في وقت واحد. ويشير النموذج إلى أهمية جميع مراحل إدارة الأزمات، فمرحلة تجنب وقوع الأزمات والتأهب للأزمات مثلاً هي بنفس أهمية مرحلة إدارة الأزمة بعد وقوعها وبنفس أهمية مرحلة الاستعداد للأزمات المستقبلية وإدارتها، أي أن جميع الأجزاء متداخلة وتعبّر عن عملية شاملة تسمى إدارة الأزمة. ويؤكد الهيكل غير الخطي للنموذج على أنه يجب النظر إلى عناصر إدارة الأزمة على أنها "مجموعات" ذات صلة ومتكاملة ولكنها ليست "خطوات" يجب القيام بها بطريقة متسلسلة. فمثلاً على أرض الواقع، يجب أن يحدث تجنب وقوع الأزمات والتأهب للأزمات في أغلب الأحيان في الوقت ذاته. إضافة إلى ذلك لا تتداخل بعض العناصر أو المجموعات المتجاورة فقط ولكن يوجد تداخل بين بعض العناصر غير المتجاورة، على سبيل المثال بين الإنذار المبكر والمسح والتعرف على الأزمات. وبالمثل، فإن الدروس المستفادة في

مرحلة ما بعد الأزمة من منظمة واحدة يمكن أن توفر الإنذار المبكر وتحسين الاستعداد للأزمات منظمات أخرى (Johnson &Thompson,2021).

إن أفضل طريقة لإدارة الأزمات هي فهم أسبابها، ويحاول النموذج العلائقي للوقاية من الأزمات الذي تم تقديمه هنا معالجة كل من الأحداث المحفزة والأسباب الكامنة وراء نشوب المشكلات والأزمات. كما يؤكد النموذج على أن الاتصال أثناء الأزمات هو جزء مهم من إدارة الأزمات، ولكنه جزء واحد فقط جنبًا إلى جنب مع عناصر الإدارة الرئيسية الأخرى. بناءً على هذه الاعتبارات، يوضح هذا النموذج العلائقي الجديد الترابط بين إدارة المشكلات وإدارة الأزمات والأنشطة ذات الصلة، ويعالج بعض نقاط الضعف الموجودة في النماذج النظرية السابقة. ويقسم النموذج إدارة الأزمات إلى قسمين رئيسيين وهما ما قبل إدارة الأزمة وقسم إدارة الأزمة، وينقسم كل منهما إلى مرحلتين أيضا مما ينتج أربع عناصر رئيسية للنموذج. حيث يندرج بقسم ما قبل إدارة الأزمة مرحلة التأهب أو الاستعداد للأزمة، ومرحلة تجنب والوقاية من الأزمة، اما قسم إدارة الأزمة فيندرج به مرحلة إدارة حوادث الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة. ويصاحب كلا من هذه المراحل مجموعة من النشاطات والفعاليات وسيتم مناقشة كل مرحلة من المراحل الأربعة بالتفصيل فيما يلي (Chan & Mohd Hasan,2017).

### مراحل إدارة الأزمات وفق النموذج العلائقي لإدارة الأزمات

أولاً- مرحلة التأهب أو الاستعداد للأزمات: وتشمل هذه المرحلة عمليات التخطيط والأنظمة والتدريب والمحاكاة.

وفقاً للنموذج أن الإدارة الفعالة للأزمات تتضمن وجود خطة مناسبة لإدارة الأزمات وتخصيص للأدوار والمسؤوليات. فإن الاستعداد للأزمة يقصر من دورة حياة الأزمة، مما يقصر من الفترة

الزمنية التي ستقضيها المؤسسة في الأزمة. ويجب أن تتضمن الإدارة الفعالة للأزمات أنظمة وأدلة تحدد البنية التحتية لإدارة الأزمات ومعدات، وتعنى بتدريب موظفي إدارة الأزمات، وبرامج التعريف واختبار الخطط، والمحاكاة الحية (Chiguvi & Magwada,2016).

#### أ. التأهب للأزمات-عمليات التخطيط

وتشمل هذه المرحلة ما تقوم به المؤسسة من تخطيط وتعيين للأدوار والمسؤوليات ووضع الخطوات العملية. ولقد تبين من الأدبيات أن نسبة منخفضة من المؤسسات لديها خطة طوارئ، وأن ما يقل عن 50% من المؤسسات التي لديها خطة طوارئ تتحقق من مدى فاعلية هذه الخطة. وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي ليس لديها خطة طوارئ مختبرة وفعالة تواجه صعاب عديدة قد تصل إلى انهيارها وإغلاقها إذا تعرضت إلى أزمة ما. كما وإن آثار الأزمات في هذه المؤسسات التي لا تضع خططاً مسبقة للتصدي للأزمات، تستمر لفترة أطول بكثير من تلك المؤسسات التي تمتلك خططا. وعليه نجل بأن الاستعداد للأزمات يحتاج إلى وضع خطط مدروسة وفعالة، وعلى الإدارات العليا التخطيط بشكل جيد من أجل تقديم إدارة فعالة للأزمات (Jaques,2007).

#### ب. التأهب للأزمات - الأنظمة والعمليات

وتشمل البنية التحتية لإدارة الأزمات، والمعدات، والموارد، والتوثيق. وتركز أدبيات إدارة الأزمات تركيزاً كبيراً على العمليات والأنظمة مثل اختيار فريق الأزمات والتدريب، وخطوط الإبلاغ والسلطة، والمواد المعدة مسبقاً، وتفعيل النظام، والتواصل مع أصحاب المصلحة، وقوائم المراجعة

الوظيفية، والموارد اللوجستية، ومراكز إدارة الأزمات المركزية، وأعمال الحماية، والتركيز الشديد في كثير من الأحيان على العلاقات مع وسائل الإعلام. أن الأنظمة مهمة وهي جزء أساسي في الإدارة الفعالة (Jaques,2007).

#### ج. التأهب للأزمات - التدريب والمحاكاة

ويعنى بذلك التدريبات وبرامج التعريف والاختبار والمحاكاة الحية. ومن الملاحظ أن معظم المنظمات تمارس تدريبات الاستجابة للطوارئ على أساس منتظم، مثل التدريبات البسيطة على حريق المدرسة أو إخلاء المكاتب والتي تشمل أيضًا فرق الشرطة ورجال الإطفاء وغيرهم من المتخصصين في حالات الطوارئ. ولكن عندما يتعلق الأمر باختبار خطة إدارة الأزمات، فإن العديد من الشركات والمنظمات تفتقر بوضوح إلى نفس المستوى من الالتزام (Jaques,2007).  
ثانياً- مرحلة تجنب الأزمات: وتشمل هذه المرحلة المسح والإنذار المبكر، وإدارة المشكلات والمخاطر، والاستجابة لحالات الطوارئ.

وهذه المرحلة تستلزم فحصًا للإنذار المبكر، وإدارة المشكلات والمخاطر، والاستجابة للطوارئ. ويجب أن تتضمن إدارة الأزمات المسح البيئي؛ التحليل الإعلامي، استطلاعات الرأي العام، حضور المؤتمرات، التحليل الذي يهدف إلى الكشف عن الإشارات المبكرة للأزمة. يحتاج مديرو الأزمات إلى إدارة المشكلات والمخاطر، أي تحديد الأزمات والتهديدات المحتملة، وتحديد أولويات الأنشطة، وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها (Chiguvu & Magwada,2016).

#### أ. تجنب الأزمات - المسح والإنذار المبكر

ويعنى هذا الجانب بعمليات التدقيق ومسح المشكلات والصيانة الوقائية والمسح البيئي والتنبؤ الاجتماعي والإدارة الاستباقية والدراسات المستقبلية. وهناك العديد من الآليات والطرق التي يمكن

من خلالها فحص ودعم الإنذار المبكر والمسح بما في ذلك من استطلاعات الرأي العام وتحليل المحتوى الإعلامي ومراجعة المواقع الالكترونية وغيرها. وتواجه الإدارة هنا تحديات مرتبطة بإدارة هذه المعلومات واتخاذ الإجراءات الفعالة والعمل المسؤول (Jaques,2007).

#### ب. تجنب الأزمات - إدارة المشاكل والمخاطر

وهنا نتحدث عن تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها. وتشمل هذه المرحلة أنشطة مثبتة للمساعدة في تحديد المشكلات مبكرًا وإدارتها بفعالية لتقليل فرصة تحول هذه المشكلات إلى أزمات. وتكون هذه المرحلة ومرحلة المسح والإنذار المبكر متداخلتين بدرجة كبيرة، وكلاهما يعتمد بشكل أساسي على الإدارة ومدى إدراكها إلى الحاجة لاتخاذ إجراء معين وتحديد الإجراء المناسب ومن ثم القيام بإنجازه (Jaques,2007).

يلاحظ أن الخطوة الأولى في مرحلة تجنب الأزمات هي التحليل والتي تتضمن معرفة ما يمكن أن يحدث وما يمكن فعله حيال ذلك في حالة حدوث أمر ما. أي الحصول على معلومات حول أزمة محتملة، وقد يكون الأمر معقدًا مثل وجود برنامج رسمي لإدارة المشكلات أو بسيط جدًا يمكن أن يظهر من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين مثلاً. وقد بينت الدراسات أن معظم الأزمات المتولدة داخليًا، تكون لدى الإدارة معرفة بإمكانية حدوث مشكلة قبل اندلاع الأزمة العامة، ولكنها لا تتصرف إلا عندما يمر عام عليها.

#### ت. تجنب الأزمات - الاستجابة لحالات الطوارئ

ليست كل أزمة ناتجة عن حالة طوارئ، ولكن التعامل مع حالات الطوارئ بصورة سيئة يمكن أن يؤدي إلى أزمات. ويجب أن يكون لكل منظمة معاييرها الخاصة لتحديد متى تصبح الطوارئ أزمة، والانتقال من الاستجابة للطوارئ إلى إدارة حوادث الأزمات هو واحد من أكثر العناصر

الخطرة في الإدارة. ولكن بغض النظر عن الاختلافات التكتيكية والنقاط الانتقالية، فمن الضروري من المنظور الاستراتيجي الشامل إدراك أن حالة الطوارئ الخطيرة يمكن أن تؤدي إلى أزمة، وبالتالي، فإن الاستجابة السريعة والفعالة للطوارئ هو عنصر أساسي في منع وتجنب وقوع الأزمات (Jaques,2007).

ثالثاً- مرحلة إدارة حوادث الأزمات وتشمل التعرف على الأزمات والاستجابة وإدارة الأزمات. تتضمن هذه المرحلة التعرف على الأزمات وإدارة الأزمات وتأثيرات ما بعد الأزمة. وهذا يشمل إدراك بداية الأزمة والتهديد المحتمل. بمجرد التعرف على الأزمة، يجب بعد ذلك إنشاء أنظمة الاستجابة؛ صياغة الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها، وإدارة أصحاب المصلحة والاستجابة الإعلامية وتخفيف الأضرار (Chiguvi & Magwada,2016).

أ. مرحلة إدارة حوادث الأزمات - الاعتراف بالأزمات

تشمل هذه المرحلة الانتقال من حالة الطوارئ إلى الأزمة والتقييم الموضوعي والاعتراف المبكر بالأزمة. ومع أن الاعتراف بالانتقال من حالة الطوارئ إلى حالة الأزمة والحاجة إلى إدارتها أمر صعب، إلا أنها خطوة ذات أهمية عالية. وإن الإنذار المبكر والمسح الذين نكروا في مراحل سابقة مهمان في المساعدة على تجنب الأزمة، إلا أنه لا قيمة لهما في حال تجاهلت الإدارة هذه التحذيرات أو رفضتها وحاولت الغاءها. وتفشل الإدارة أحياناً في قراءة هذه العلامات المبكرة للأزمة، أو قد تغض الطرف عن هذه العلامات التي تكون بمثابة تحذير داخلي، وهناك إدارات تحاول التستر المتعمد أو تحريف الحقائق، ولكن هذا كله لا يفيد في حل الأزمة بل ويزيد الأمر سوءاً (Jaques,2007).

ب. مرحلة إدارة حوادث الأزمات - تفعيل الأنظمة والاستجابة

يشمل عملية التنشيط، وآليات الاستدعاء الفعالة، وتوافر الدعم والخطط الاحتياطية، وفترة الأنظمة. أن التعرف على الأزمة وحده لا يكفي، بل يجب تفعيل أنظمة الاستجابة بشكل فعال وسريع. هناك العديد من الأسباب لعدم كفاية الاستجابة مثل النقص في التخطيط والممارسة، ولكن لسوء الحظ أيضًا غالبًا ما تهتم الإدارة بالمراسلة وحماية السمعة أكثر من اتخاذ إجراءات لإدارة الأزمة (Jaques,2007).

#### ت. مرحلة إدارة حوادث الأزمات - إدارة الأزمات

يشمل اختيار الاستراتيجية وتنفيذها، وتخفيف الضرر، وإدارة أصحاب المصلحة، واستجابة وسائل الإعلام. يشير جيكس (Jaques,2007) هنا إلى وجود العديد من النماذج الناجحة في إدارة الأزمات في دراسات سابقة والتي يمكن تبنيها عند إدارة الأزمات ومنها مقترح كومبس (2002، Coombs) الذي يناقش ثلاثة تيارات بحثية متميزة فيما يتعلق بمناهج اختيار استراتيجيات الاستجابة للأزمات - (1) اعتذار الشركات (2) نظرية استعادة الصورة (3) نظرية الاتصال الموقفية للأزمات.

رابعاً - إدارة ما بعد الأزمة وتشمل التعافي واستئناف العمل، وآثار ما بعد الأزمة، والتقييم والتعديل.

قد تشير نهاية الأزمة إلى بداية أزمة جديدة، ومن ثم فإن "أحداث ما بعد الأزمة" تحتاج إلى التحليل والاستفادة منها في التحضير للأزمات المستقبلية. تتضمن إدارة ما بعد الأزمة الانتعاش واستئناف الأعمال. وهذا يشمل فحص وسائل الإعلام، ومراجعة العملية، وتحليل السبب الجذري، وتحليل الإدارة، وتنفيذ التغيير حتى لا تتكرر أخطاء الماضي. علاوة على ذلك، تشير النظرية أيضًا إلى الأسباب الرئيسية للأزمات مثل سوء التخطيط أو الخطأ البشري أو سوء الصيانة أو السلوكيات غير الأخلاقية أو الثقافة غير المستجيبة أو الفشل القيادي أو سوء الحكم. نتيجة



لذلك، يتمثل جزء من مهمة المستجيبين للأزمات في تقليل أسباب الأزمات من خلال الشفافية والتخطيط المناسب والبرمجة، أي أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يقلل من شدة التهديد الذي يمكن أن تسببه الأزمة على المنظمة (Chiguvi & Magwada,2016).

#### أ. إدارة ما بعد الأزمة- التعافي واستئناف الأعمال

وتشمل هذه المرحلة التعافي والتكاليف المالية والاحتفاظ بالسوق وزخم الأعمال. بعد حدوث أية أزمة تتولد رغبة منطقية في المضي قدماً في أسرع وقت ممكن، لاستئناف العمل كالمعتاد. ويتم تعزيز ذلك من خلال برامج استعادة الأعمال المتاحة بشكل شائع. في الواقع، تقدم العديد من نماذج الإدارة "ما بعد الأزمة" التعافي" كمرادف. ومع ذلك، فإن الحقيقة هي أن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة في فترة ما بعد الأزمة يمكن أن تكون حتى أكبر مما كانت عليه خلال الأزمة نفسها (Jaques,2007).

#### ب. إدارة ما بعد الأزمة - آثار ما بعد الأزمة

يشمل التحقيقات المحورية، والاستفسارات القضائية، والملاحقة القضائية، والتقاضى، والإضرار بالسمعة، والتدقيق الإعلامي. أن غالبية تكاليف ما بعد الأزمة ليست تكاليف قانونية أو أحكام، بل هي أيضاً تتعلق بالسمعة وطويلة الأجل. كما تم وصفه سابقاً، يمكن أن تستمر مشكلات ما بعد الأزمة سنوات أو حتى عقود. وغالباً ما تُتخذ القرارات أثناء الأزمات تحت الضغط، ولكن لديها القدرة على ان تؤثر على المنظمة لسنوات قادمة. التحقيق القضائي والقانوني يكون صعباً على المؤسسة، وغالباً ما ترتبط قدرة الإدارة على تحمل مثل هذا الضغط ارتباطاً مباشراً بمدى

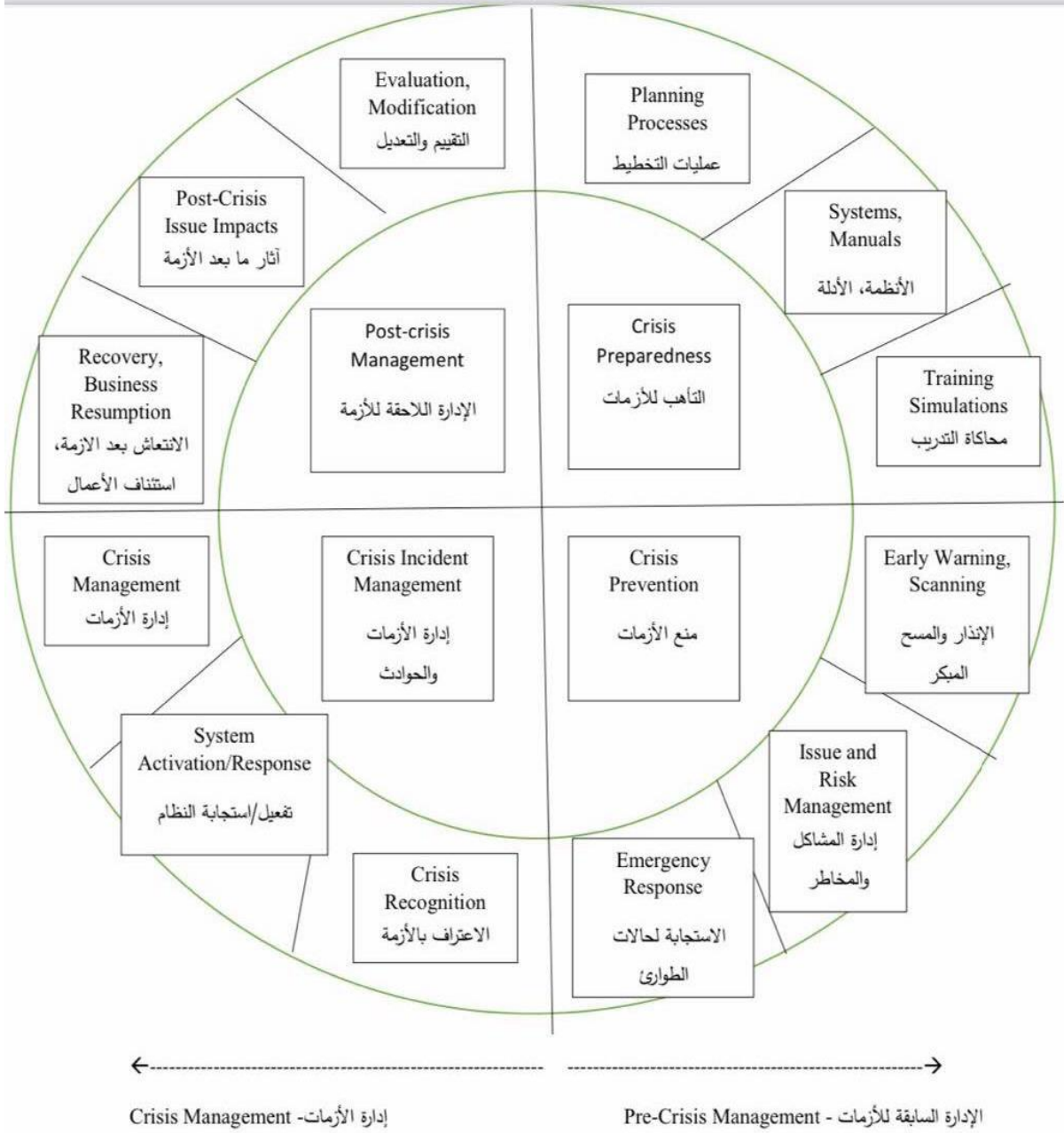
جودة محاولة المنظمة منع الأزمة ومدى نجاح خططها وعملياتها في الاستجابة ( Johnson &Thompson,2021).

ت. إدارة ما بعد الأزمة - التقييم والتعديل

ويشمل تحليل السبب الجذري، وتقييم الإدارة، ومراجعة العملية، وتنفيذ التغيير. بينما يجب أن يتم التعلم والتقييم في كل مرحلة من مراحل النموذج العلائقي، تقدم مرحلة ما بعد الأزمة أرض خصبة بشكل خاص للتعلم المؤسسي الحقيقي وتعديل الأنظمة. يجب أن تكون نهاية كل أزمة بداية لخطوة التحضير للأزمة التالية، وأن الشركات والمؤسسات التي تتجو من الكوارث أكثر استعدادًا لتحديات المستقبل. يمكن أن يكون استخلاص المعلومات من فريق الأزمة وتقييم خطة الأزمة مباشرة بعد الأزمة هو أهم جزء من إدارة الأزمات ولكن للأسف، هذا ليس هو الحال في كثير من الأحيان.

بعد وقوع الأزمة مباشرة، عادة ما يبدأ البحث عن كبش فداء لإلقاء اللوم عليه وإبعاده عن أنفسنا، ولكن في مرحلة ما بعد الأزمة وبحسب جيكس (Jaques,2007) يجب تقادي القيام بذلك واغتنام الفرصة في البحث في الأسباب الحقيقية التي ساعدت في خلق إمكانية حدوث أزمة في المقام الأول. وبالتالي فإن التعافي لا يعني مجرد العودة إلى العمل بل إنه يتعلق بما تعلمناه من التجربة، لمنع حدوث ذلك مرة أخرى، والتعرف على ما الذي بإمكاننا فعله بشكل مختلف. في هذه الدراسة سيتم التركيز على عمليات التخطيط في مرحلة التأهب للأزمات، وعمليات إدارة المشاكل والمخاطر والإنذار والمسح المبكر في مرحلة منع الأزمات، واثار ما بعد الأزمة والتقييم والتعديل في مرحلة الإدارة اللاحقة للأزمة.

ويوضح الشكل (1.1) المدرج ادناه تفاصيل النموذج العلائقي لإدارة الأزمات.



شكل (1.1) - النموذج العلائقي لإدارة الأزمات (Jaques, 2007: 150)

## ثانياً - نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT)

سيتم في هذا الجزء التحدث عن نظرية الاتصال الموقفية للأزمات بشكل عام بما تشمله

من محاور ومفاهيم والتركيز على "مرحلة الاستجابة للأزمة" كونها المرحلة التي سيتم استخدامها

في الدراسة وتقصي مدى توافقها مع واقع إدارة جامعة بيرزيت للالتزامات. نوه إلى أن جذور هذه النظرية تعود إلى نظرية العزو أو الإسناد والتي تبين أن من الطبيعية البشرية أن يحاول الأشخاص عزو حدوث أحداث معينة وخاصة السيئة منها لأسباب وأشخاص معينين. وتركز نظرية الاتصال الموقفية لكومبس (Coombs,2007) على كيفية توظيف الاستجابة الاتصالية المناسبة خلال موقف الأزمة، وترتبط بما يجب أن تفعله المؤسسة من إجراءات بهدف حماية سمعتها، وتفترض هذه النظرية إن سمعة المؤسسة تتوقف على مدى عزو أصحاب المصلحة لمسؤولية الأزمة على المؤسسة. ووفقا لهذه النظرية، فإن موقف الأزمة يتألف من أربعة عناصر تستخدم لتقييم الأثر المحتمل للأزمة على سمعة الشركة، وتتمثل هذه العناصر في: نوع الأزمة، ومدى الضرر الناجم عن الأزمة، ومدى وجود تاريخ سابق للشركة مع أزمات مماثلة أو مشابهة، ومدى مسؤولية الشركة عن الأزمة. وتفترض النظرية، أن الفهم الدقيق لموقف الأزمة؛ يجعل القائمين على إدارة الأزمة أكثر قدرة على تحديد الاستجابة الاتصالية الأكثر ملاءمة للأزمة، وهذا من شأنه العمل على توفير قدر أكبر لحماية سمعة الشركة، ومن ثم فإن عملية المواءمة والتوافق بين موقف الأزمة وتطبيق الاستراتيجيات الاتصالية الملائمة للأزمة، يجعل الجمهور قادرا على تحديد مدى مسؤولية الشركة عن الأزمة من خلال إدراكه لنوع الأزمة، مدى الأدلة المتوفرة، مدى الضرر الذي نجم عن الأزمة وتاريخ الشركة من حيث مدى تعرضها لأزمات سابقة. وقد قسمت النظرية أنواع الالتزامات إلى ثلاث مجموعات وهي المجموعة الضحية (تعتبر المؤسسة نفسها الضحية ويكون التعديد بسيط للسمعة)، والمجموعة العرضية (سبب الأزمة مرتبط بالتنظيم ودرجة التأثير على السمعة متوسطة)، والمجموعات القابلة للمنع (تتحمل المؤسسة المسؤولية لوقوع الأزمة وتكون درجة التهديد للسمعة عالية).

أما ما يتعلق بمحاور النظرية، فقد ركزت النظرية على سبعة محاور رئيسية وهي: أولاً- مسؤولية الأزمة وتتمحور حول تحمل المؤسسة للمسؤولية بشكل كامل بما في ذلك من تعويضات أو تحمل جزئي أي الحد الأدنى من المسؤولية أو إنكار المسؤولية عن الأزمة. ويرتبط اختيار أحد هذه الاتجاهات بنوع مجموعة الأزمة. ثانياً- سمعة المؤسسة وهي كيفية نظر الجمهور للمؤسسة بعد الأزمة وهناك علاقة مباشرة مع المحور الأول المرتبط بالمسؤولية فكلما زادت مسؤولية المؤسسة زاد التأثير على سمعتها. ثالثاً- تاريخ المؤسسة، ويتعلق هذا المحور بالآزمات السابقة التي واجهت المؤسسة وكيفية تعامل الإدارة مع هذه الآزمات وكلما تكررت الآزمات المشابهة فإن سمعة المؤسسة تهدد بصورة أكبر. رابعاً- سمعة العلاقات السابقة، تهتم بكيفية تعامل المؤسسة مع علاقاتها بالماضي. خامساً- استراتيجيات الاستجابة للأزمة، يجب معرفة نوع الأزمة والتواصل مع وسائل الإعلام باستخدام الأدلة والوثائق الدقيقة بما يخدم مصلحة المؤسسة. سادساً- العواطف، اهتمت النظرية لموضوع العواطف وأشارت لتنوع العواطف التي قد تكون مصاحبة للأزمة فمنها تعاطف ومنها غضب مثلاً، كما وتبين أن هناك علاقة واضحة ما بين إسناد المسؤولية للمنظمة وبين غضب أصحاب المصلحة منها. سابعاً- النوايا السلوكية، وهي التي تبين مدى تأثير المؤسسة وسمعتها من الازمة وتظهر على شكل مخرجات للأزمة. وترتبط بمحوري العواطف والسمعة والمسؤولية(الغول،2015).

ووضح كومبس (Coombs,2007) في نظريته أن إدارة الازمة تتم على ثلاث مراحل وهي مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. وتعنى مرحلة ما قبل الأزمة بوضع الخطط والاستراتيجيات وتجهيز فريق لإدارة الآزمات بحيث تنتوع وظائف أعضاء هذا الفريق ومن أهمهم المتحدث الرسمي الذي يجب أن يكون ملماً وفصيحاً في التعبير أمام وسائل الإعلام وقادرة على إيصال الرسالة دون إطالة ويتم عرض الرسالة على الجهات

القانونية قبل مشاركتها مع الإعلام. ويرى كومبس أن على الخطط الموضوعية أن تحدث باستمرار وأنه لا داعي للالتزام الحرفي بها وإنما يمكن مواءمتها مع الحدث. أما مرحلة الاستجابة للأزمات فتتمثل بكل ما تفعله الإدارة بعد وقوع الأزمة، وتقسم هذه المرحلة إلى قسمين أولهما مرحلة الاستجابة الأولية والثاني مرحلة إصلاح السمعة والنوايا السلوكية. أما المرحلة الأخيرة وهي مرحلة ما بعد الأزمة فهي مرحلة عودة المؤسسة إلى عملها المعتاد، وفي هذه المرحلة يجب عدم تجاهل الوعود التي أعطيت لأصحاب المصلحة والمتابعة الدائمة، إضافة للاستفادة من دروس الأزمة التي مضت في تجنب أزمات مشابهة لاحقة.

ونسلم الضوء هنا على "مرحلة الاستجابة للأزمة" لأهميتها بهذه الدراسة. كما ذكر سابقاً تقسم هذه المرحلة إلى قسمين، الأول مرحلة الاستجابة الأولية للأزمات والثاني مرحلة إصلاح السمعة والنوايا السلوكية. يؤكد "كومبس" (Coombs,2007) على أهمية الرد والتواصل السريع عند وقوع أزمة مع تدقيق الحقائق التي سيتم نقلها، ويبين أهمية استخدام جميع قنوات الاتصال سواء عبر الإنترنت أو غيرها، مع الحرص على التعبير عن التعاطف مع ضحايا الأزمة. أما القسم المتعلق بمرحلة إصلاح السمعة والنوايا السلوكية فقد صنفت النظرية تسع استراتيجيات هنا وهي (الهجوم، الإنكار، كبح الفداء، العذر، التبرير، التذكير بالماضي، الإشادة، التعويض والاعتذار). تقترح النظرية أنه في ظل المسؤولية المدركة للأزمة، حسب أنواع الأزمات المختلفة، يمكن اختيار استراتيجيات الاستجابة للأزمات، من بين سلسلة متتالية، تتراوح بين الاستجابة الدفاعية (مثل مهاجمة المتهم، والإنكار، وكبح الفداء) واستراتيجيات التكيف (على سبيل المثال، التعويض والاعتذار). وتعني باستراتيجية الهجوم، أي الهجوم على من يدعي وجود أزمة. أما الإنكار فتعني ادعاء عدم وجود أزمة وتسعى هذه الاستراتيجية إلى التخلص من مسؤولية تحمل الأزمة من خلال إنكارها والسعي لإقناع الجمهور بعدم وجودها. ونعني بكبح الفداء اختيار كيان



(Jaques,2007)، والذي يتطرق لأربعة عناصر هامة في إدارة الأزمات وهي الاستعداد للأزمات، وتجنب وقوع الأزمات، وإدارة حوادث الأزمات، وإدارة ما بعد الأزمات. وكل من هذه العناصر مبني حول مجموعة من الأنشطة والعمليات، وجميعها متداخلة ومترابطة، وهي عنقودية ولا تحدث في تسلسل خطي ثابت. ويشير النموذج إلى أن هناك الكثير من التعريفات المتعلقة بإدارة القضايا والأزمات، والتي قد توفر نقطة انطلاق مفيدة ولكنها وحدها غير كافية للفهم الكامل لموضوع إدارة المشاكل والأزمات. ويقدم هذا النموذج العلائقي الجديد كجزء من مجموعة من الإجراءات، تركز على تجنب الأزمة وإدارتها، ويهدف إلى معالجة نقاط الضعف التي تم تحديدها في النماذج النظرية السابقة على وجه الخصوص حدود النهج التعريفي أو الخطي البحث. إن النموذج الحالي والفهم الأوسع الذي يشجعه، يوفر الشكل والسياق للاختلاف العمليات ويهدف النموذج إلى تعزيز الفهم النظري والعملي ويساعد في الوقت نفسه على تحقيق تأثير حقيقي في المحصلة النهائية - تقليل التكلفة البشرية والمالية وتقليل كل من المخاطر وتأثير الأحداث السلبية. كما وتم تسليط الضوء على نظرية الاتصال الموقفية لكومبس (Coombs,2007) والتركيز على مرحلة الاستجابة اللازمة وذلك لغرض استغلالها في الدراسة. وسنحاول في هذه الدراسة ربط النموذجين السابقين واستخدامهما في إدارة أزمات الجامعة وخصوصا الاغلاق في جامعة بيرزيت.

نُطرح في هذه الدراسة تساؤلات حول كيفية مواجهة جامعة بيرزيت للأزمات، وبناءً على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لتُبين حدوث الأزمات كواقع حتمي، والتي تتصدره في الواجهة المؤسسات التربوية، وتتبع أهمية الدراسة في بحثها عن إدارة الأزمات التربوية، من خلال تسليط الضوء على دور الإدارات في توفير النظام، والاستقرار، وتهيئة المناخ الملائم للعمل أثناء حدوث الأزمات، ويأتي ذلك بالتخطيط، والتوجيه، والتنسيق، واتخاذ القرارات لإدارة الأزمة، وتحقيق



الأهداف و لاكتساب المعرفة في التّحديات الحاليّة، والقادمة التي تواجهها القيادة في إدارة الازمات.

### مشكلة الدراسة

تتبع مُشكلة الدراسة من الواقع المليء بالتّحديات والازمات، حيث تُعاني الجامعات في كل عام من أزمات متجددة سواء ازمات مالية او طلابية او نقابية، فمثلا جامعة بيرزيت وبالرغم من سمعتها المتميزة وجوّها الليبرالي الديمقراطي والمنفتح، فإنها تواجه بين الحين والآخر أزمات وإضرابات واغلاقات تعصف بها وبكينونتها، فمثلا وبعد سؤال الباحثة قسم التخطيط والتطوير في الجامعة وقسمي الموارد البشرية ومركز الحاسوب أيضا ، إضافة لمركز نقابة العاملين تبين أن عدد أيام الإغلاق الطلابي والنقابي خلال الثلاث سنوات الأخيرة قد وصلت الى أكثر من 60 يوم تقريبا. وفي ظل دوامة تكرار الازمات الجامعية والتي تسبب حالة من الاضطراب والشلل في الجامعات لا بد من تقصي الأسباب والسعي لإيجاد حلول جذرية وذلك عن طريق تطبيق مفهوم إدارة الازمات.

وإن لكل مؤسسة وقطاع رؤية في كيفية إدارة الازمات، حيث يخضع بعضهم في تعاملهم مع الازمات للعشوائية، في حين يخضع غيرهم للعمليات المنهجية السليمة، ولقد ظهرت الحاجة إلى مواجهة الازمات بمختلف الطرق، ووضع الخطط، والبرامج التي يمكن من خلالها إدارة الازمات في خدمة العملية التعليمية (العريفان ،2021). ولذلك كان لا بُدّ من دراسة كيفية تعامل جامعة بيرزيت مع الازمات، وكيفية إدارتها، ونُشير إلى عدم وجود دراسات كافية حوله بسبب حدائته.

تُشير الباحثة إلى تجربتها كطالبة بكالوريوس سابقا ودراسات عُليا مُتابعة، والتي عاينت فيها الأساليب المُتبعة في مواجهة الازمات من خلال طريقة تعامل إدارة جامعتها مع الازمات، ولكن واضح أن هذه الأساليب لم تعالج الازمات وإنما خدرتها وأجلتها لفترة والدليل تكرارها في كل

عام، ولذلك كان لا بُدّ من تسليط الضوء على هذه التجربة، ومحاولة فحص جوانب القوة، وتمكينها، وتبيان جوانب الضعف، وتوضيح أسبابها لتجنبها في تجارب لاحقة.

### أهداف الدراسة وأسئلتها

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن السؤال الرئيس:

ما واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت؟

كما تُجيب على عدّة أسئلة فرعية:

- ما أهم مسببات الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت؟
- ما الآثار التي ترتبت على الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت؟
- ما أهم الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع الأزمات؟
- كيف تعمل جامعة بيرزيت على تجنب وقوع الأزمات بها؟
- ما العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيف تسعى لتوظيفها في مواجهة الأزمات القادمة؟

وقد هدفت الدراسة الى:

- التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت.
- توضيح مسببات الأزمات التي واجهتها جامعة بيرزيت.
- توضيح الآثار التي ترتبت على الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت.
- تسليط الضوء على الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع الأزمات.
- الكشف عن طرق استعداد الجامعة لإدارة الأزمات والطرق المتبعة من قبل الجامعة لتجنب الوقوع بالأزمات.

- تبين العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيف تسعى لتوظيفها في مواجهة الأزمات القادمة.

## أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته بمساهمته في الوقوف على الوضع الراهن لجامعة بيرزيت، والتعرف على الأزمات التي عانت منها الجامعة، وكيفية إدارتها للاستفادة من التجربة، والسعي لتحسينها، وتقديم رؤية واقعية لإدارتها، والتي قد يستفيد منها القادة الإداريين في إدارة تلك الأزمات، والاستعداد لمواجهة ما يشابهها بطرق علمية، كما يساعد البحث في نشر ثقافة إدارة الأزمات، وطرح مقترحات المجال أمام باحثين آخرين للإسهام في معالجة الأزمات، وتأتي هذه الدراسة تزامنا مع الاهتمام المتزايد بإدارة الأزمات في المجتمعات. وقد وجدت الباحثة بإعداد الدراسة فرصة لإثراء المكتبة البحثية بدراسة حديثة موسعة حول إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت وربطها في بعض النماذج العالمية لإدارة الأزمات ومنها النموذج العلائقي لإدارة الأزمات (Jaques,2007) ونظرية الاتصال الموقفية (Coombs,2007) فهي من الدراسات القليلة على مستوى العالم العربي وقد تكون عالميا التي درست هذا النموذج واستخدمته في إدارة الأزمات وتطبيقها وفقا لعلم الباحثة.

يتوقع أن تستفيد الجهات التالية من الدراسة الحالية:

- إدارة جامعة بيرزيت في كيفية التعامل مع الأزمات المستقبلية.
- الجامعات الفلسطينية للاستفادة من تجربة جامعة بيرزيت والتعلم منها.
- وزارة التربية والتعليم العالي، لمتابعة واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت كأنموذج.

- الطلبة والموظفين الإداريين، قد تساهم الدراسة من خلال النتائج التي تتوصل لها كل من الطلبة والموظفين والإداريين في الجامعة في فهم علاقتهم ودورهم في إدارة أزمات الجامعة.

## تعريف المصطلحات

**الأزمة (اصطلاحاً):** "حالة توتر تستلزم قرارات سريعة قد ينتج عنها مواقف سلبية أو إيجابية تؤثر على مختلف الأطراف ذات العلاقة" (شعلان، 2012، ص.279).

**الأزمة (إجرائياً):** حالة من التوتر والخوف التي تصيب المؤسسات باختلاف أنواعها وتهدد كيانها الإداري وتعرقل السير الجيد لخدماتها، مما يضع المسؤولين والطواقم الإداري في دوامة من القلق وصعوبة اتخاذ القرار.

**إدارة الأزمات (اصطلاحاً):** عملية إدارية تعنى بكيفية التغلب على الأزمات وإدارتها بطرق علمية وتهدف للاستفادة من إيجابياتها وتفادي سلبياتها وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (الحفنى، 2017).

**إدارة الأزمات (إجرائياً):** كيفية تسيير ومعالجة الفريق الإداري في جامعة بيرزيت لازمة الاغلاقات (الإضرابات) وإنهاء وقوعها والأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة للخروج من الأزمة بأقل الخسائر والأضرار والسعي لعدم حدوثها ثانية.

**أزمة الإغلاق بجامعة بيرزيت (إجرائياً):** يقصد بها أزمات الإغلاق سواء الإغلاق الطلابي أو الإغلاق النقابي العمالي للجامعة، حين يتم إعلان إضراب أو تعليق وإيقاف العملية التربوية.

## حدود البحث

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية في العام الدراسي 2021-2022.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية في جامعة بيرزيت.
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية من خلال عمل مقابلات مع خمسة من الإداريين وأربعة من الهيئة الأكاديمية والنقابيين وأحد عشر طالبا وطالبة من جامعة بيرزيت.

## محددات البحث

- لم تتمكن الباحثة من مقابلة أعضاء مجلس أمناء الجامعة حيث أعتذر العديد منهم عن إجراء المقابلة، كما تعذر مقابلة رئيس الجامعة حيث اعتذر بسبب انشغاله.
- سعت الباحثة للحصول على أرقام وإحصاءات دقيقة بخصوص عدد أيام الإغلاقات سواء الطلابية أو النقابية العمالية في الجامعة خلال السنة أعوام الماضية، إلا ان هذه المعلومات غير مدونة بوضوح ودقة في أنظمة الجامعة.

## ملخص الفصل

تم في هذا الفصل التطرق للنماذج والنظريات العالمية المرتبطة بموضوع إدارة الأزمات، إضافة لتبيان مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهدافها وأهميتها. وسيتم في الفصل اللاحق التطرق للدراسات والأدبيات المرتبطة بإدارة الأزمات.

## الفصل الثاني

### مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة خطوة أولى ومهمة في إعداد أي دراسة بهدف الاستفادة منها في تكوين صورة عن المحتوى الذي سيتم إعداده ومحاولة البحث عما هو جديد أو ما هو بحاجة إلى تطوير وتوسع. لذلك قامت الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي ستستفيد منها في بناء الإطار النظري للدراسة، ولغاية تسهيل عرضها قامت بتقسيم الدراسات الى ثلاثة محاور وفقا لعلاقتها بأسئلة الدراسة، ثم ستعمل على تحديد العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور هي أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف، والإضافة التي ستقدمها الدراسة الحالية.

سيتم عرض الدراسات ضمن المحاور الثلاثة الرئيسية الآتية:

**أولاً: دراسات تتعلق بإدارة الأزمات**

**ثانياً: دراسات تتعلق بإدارة الأزمات الجامعية**

**ثالثاً: دراسات تتعلق بالنماذج العالمية لإدارة الأزمات**

**أولاً: إدارة الأزمات**

بعد أن نوقش مفهوم إدارة الأزمات وتوضحت أهميته وفقاً لما ورد في الخلفية النظرية في الفصل الأول، كونه مكوناً أساسياً لنجاح المؤسسات واستمراريتها عن طريق الاستجابة الفعالة للأزمات والمخاطر، مما يضمن استمرارية العمل وتجاوز الأزمات بطريقة علمية مدروسة فيخلق جواً من الثبات والاستقرار. كان لا بد من التعرف على دراسات مرتبطة بإدارة الأزمات محلياً وعالمياً للوقوف على ما وصلت إليه هذه الدراسات بخصوص علم إدارة الأزمات.

فنتيجة للتقدم السريع والتغيرات المتلاحقة والتقلبات الدائمة، أصبحت الأزمات أمراً متوقفاً في جميع المؤسسات دون استثناء، فالمؤسسات تتعرض لأزمات بين الحين والآخر وتشكل هذه الأزمات عقبات في طريق تنمية هذه المؤسسات وتطورها وتحقيقها لأهدافها. ولذلك كان لا بد من إيجاد الأساليب والاستراتيجيات التي تمكن هذه المؤسسات من التصدي للأزمات والخروج منها وتفاذي تأثيراتها السلبية، ويمكن لذلك أن يحدث عن طريق عملية إدارة الأزمات (زواوي، 2021؛ شرفة وبوطغان، 2018؛ فضيلة وشافية، 2016). ويعتبر علم إدارة الأزمات من الفروع الهامة في العلوم الإدارية نظراً لكونه حاجة ملحة، وقد تناولته الدراسات المتنوعة أشكال ومجالات متعددة، فمثلاً تطرقت بعض الدراسات لتنوع الأساليب في إدارة الأزمات والمعوقات المصاحبة ومن هذه الدراسات دراسة شرفة وبوطغان (2018) والتي توصلت إلى أن أفضل أساليب إدارة الأزمات هي الأساليب العلمية وذلك لأنها تمكن المؤسسة من التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها وتتبع الإجراءات العلمية والمنطقية في الإدارة واتخاذ القرار، مما يترتب عليه التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.

كما وتطرقت دراسات أخرى إلى أهمية الاتصال في إدارة الأزمات هذا ما يتوافق مع نظرية الاتصال الموقفية لكومبس (Coombs, 2007) المستخدمة في هذه الدراسة، ومن هذه الدراسات دراسة بعنوان "اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات (بوشارب، 2015)، حيث أكدت هذه الدراسة على حتمية الاتصال وأهميته في إدارة الأزمة سواء داخلياً أو خارجياً، وأشارت إلى أهمية اختيار وسائل الاتصال المناسبة بحسب الأزمة، كما ونوهت لأهمية الإعلام ووسائل الإعلام في هذه العملية. وفي بحث بعنوان "إدارة الأزمات" أكد الحفنى (2017) أيضاً على أهمية التواصل والدور الإعلامي في إدارة الأزمة وأهميته في الحد من سوء السمعة والإشاعات المغرضة التي تظال المؤسسات في أوقات الأزمات غالباً، وحاول البحث تقديم مقترحات لإدارة الأزمات وتوضيح جوانب يجب مراعاتها أثناء إدارة الأزمة. كما وأكدت زواوي (2021) أيضاً على أهمية الاتصال والتفاوض في إدارة الأزمات، مشيرة أنه

وفي عالمنا المليء بالأزمات والصراعات لا بد من استخدام علم إدارة الأزمات لتفادي الخسائر المادية والمعنوية قدر المستطاع ومبينة أن عملية التفاوض تلعب دوراً كبيراً في حل الأزمات من خلال الاتصال القائم بين أطرافه بهدف تنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والالتزامات وانهاء الخلافات والنزاعات التي تحصل. وفي دراسة الصقر (AlSaqer، 2018) *دور العلاقات العامة في تخطيط الاتصال في الأزمات في المنظمات البحرينية* تم تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في المنظمات البحرينية في التخطيط الاتصالي والإعلامي اثناء الازمات لغاية مواجهتها والتخطيط لها في القطاعين العام والخاص. وكانت أهم النتائج أن التخطيط الاتصالي لمواجهة الأزمات بحاجة الى تحسين وتفعيل وربط باستراتيجيات العلاقات العامة للمؤسسات البحرينية، وأوصت الباحثة بضرورة تطوير الاتصال الاستراتيجي من خلال تطوير الاتصال الاجتماعي وضرورة إجراء مزيد من الأبحاث الكمية والنوعية لدراسة اتصالات الأزمات في الخليج العربي من زاوية ثقافية.

وتشابهت دراسة بعنوان " استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات دراسة في تحليل المستوى الثاني" (ابو سريع، 2016) مع الدراسة السابقة (AlSaqer، 2018) بالاهتمام بدراسة الاتصال أثناء الأزمات، ولكنها ركزت على دور وسائل التواصل الاجتماعي التي تعتبر مصدر المعلومات الأول للكثير من المجتمعات. حيث هدفت الدراسة إلى رصد التوجهات البحثية في مجال إدارة الأزمات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أهم المداخل الفكرية والنماذج النظرية التي انطلقت منها الدراسات المعنية بهذا الموضوع. وقد توصلت الباحثة الى جملة من النتائج التي تعلقت بمحاور الدراسة منها ان وسائل التواصل الاجتماعي احتلت مكانة متقدمة ضمن فترة زمنية قصيرة لتصبح ضمن الأدوات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات في إدارة اتصالات الازمة ، وتنافس بقوة وسائل الاتصال المباشرة التقليدية، كما أشارت إلى التحديات التي بدأت تواجهها المنظمات بسبب وسائل التواصل الاجتماعي وزادت من صعوبة عمليات إدارة الأزمات ومنها



مثلا ازدياد خطورة تأثير الازمات على سمعة المنظمة ومكانتها في سوق العمل، كذلك أشارت إلى وجود تنوع كبير في وسائل التواصل الاجتماعي التي يمكن للمنظمات استخدامها.

وجاءت دراسة بعنوان " دور الإعلام في إدارة الأزمات: دراسة حالة لزلزال أذربيجان " لتعود وتعمل على تقييم دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات بعد أن قامت أبو سريع (2016) في دراستها بمراجعة وتحليل دور وسائل التواصل الاجتماعي ليتضح للباحثة من خلال مراجعة النتائج أن كلا من وسائل الاعلام ووسائل التواصل ذات تأثير في إدارة الأزمات، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم دور وسائل الإعلام في توعية المجتمع حول الأزمات الناجمة عن زلزال أذربيجان، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها ان معظم المستجيبين يتابعون الأخبار من خلال القنوات التلفزيونية الوطنية وبالتالي فإن وسائل الإعلام تلعب دورا مهما في تغطية الأحداث وهذا دفع السكان إلى إرسال مساعدات إنسانية إلى المناطق المنكوبة ووجدت الدراسة أن معظم المبحوثين يميلون لمتابعة أخبار الحادث للاطمئنان حول عودة الأمور إلى طبيعتها ، وقدمت توصيات منها أن أفضل وسيلة للتعامل مع الأزمات هي تدريب المجتمع وتعليم المهارات مثل الإنقاذ والإسعاف الأولي وكذلك بناء الثقافة من خلال وسائل الإعلام ( Zare-Farashbandi&Hassabis,2015).

وربطت دراسات أخرى إدارة الأزمات بالقيادة والتخطيط، ففي دراسة بعنوان "القيادة وإدارة الأزمات" (فضيلة وشافية، 2016) تحدثت عن أن النظرة إلى إدارة الأزمات لم تعد تعتمد على وضع خطط واستراتيجيات واستخدام وسائل الإعلام والتواصل فقط، بل تعتمد أيضا على كفاءة الإداري القادر على أن يقود المؤسسة بطريقة عقلانية وعلمية وبذلك يكون عنصر قوة. وكانت من توصيات هذه الدراسة إضافة لتأكيداتها على ضرورة وضع الخطط وتطوير الاستراتيجيات والاتصال لمواجهة الأزمة، تدريب نخبة لإدارة الأزمات على أن تكون هذه النخبة من عدة تخصصات وتدريب العاملين على كيفية التعامل اثناء وقبل وبعد الأزمة. وشابهتها في موضوع أهمية القيادة في إدارة الأزمات دراسة أخرى

بعنوان " دور القيادة في إدارة الازمات في المنظمة" حيث تحدث بغدادي (2014) عن الدور المحوري الذي يلعبه القائد الإداري في المحافظة على استقرار المؤسسة واستمرارها في فترة الأزمة، وذلك من خلال قدرته على إنتاج الأفكار واستخدام الأساليب الحديثة والفعالة وطرحه للحلول الاستباقية. وأكدت الدراسة في فصولها على العلاقة المعقدة والمتشعبة التي تربط بين القيادة وإدارة الأزمات.

أما عن ربط التخطيط بإدارة الأزمة فنجد في دراسة المطيري (2011) " تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي" أن الباحث قد هدف إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة. حيث قام بتصميم استبانة لأساليب التخطيط الاستراتيجي والثانية خاصة بإدارة الازمات. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتفع، وكانت أهم التوصيات عقد المزيد من الدورات التدريبية الشاملة حول أساليب التخطيط الاستراتيجي وأهمية استخدامها وكذلك التأكيد على مفهوم المشاركة في عملية استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في المصارف الإسلامية الكويتية. وتأكيداً على الحاجة للتخطيط وإدارة الأزمات تبين دراسة جايني (Gainy,2009) أن الأزمات لا حدود لها ولا مهرب منها وأنه يجب أن يكون التخطيط للأزمات جزءاً لا يتجزأ من القيادة الفعالة للمدرسة. وتحقق الدراسة هدفها عن طريق استكشاف دراستي حالة حول إدارة المخاطر المؤسسية في أنظمة المدارس العامة وتقديم توصيات لتعزيز حالة استعداد المؤسسات التعليمية للأزمات.

وعلى المستوى المحلي، اشتركت دراسات فلسطينية متعددة في الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات وتبيان أهميته وخرجت بتوصيات متشابهة توصي بتدريب الإداريين على تطبيق علم إدارة الأزمات

وتشكيل فرق مختصة للقيام بهذه العملية، ومن هذه الدراسات دراسة الجعبري (2017)، ودراسة الهلال ودبوس (2011)، ودراسة أبو عزيز (2010)، إضافة لدراسة الطيراوي (2008). حيث هدف الجعبري (2017) في دراسته بعنوان " إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية" للتعرف على واقع إدارة الأزمات من حيث كيفية إدارتها بمراحلها المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، ما بعد الأزمة)، وتحديد الاستراتيجيات المتبعة والصعوبات التي تواجه المؤسسة، إضافة الى تقصي مدى جاهزية الجمعية لإدارة أزماتها وإضافة إلى سعيه لتحديد أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والكشف عن مؤشرات تتنبأ بقرب حدوث أزمات مستقبلية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على المقابلة والاستبانة والملاحظة في جمع البيانات وكانت أهم النتائج أن درجة إدارة الأزمات بمراحلها الثلاث في الجمعية متوسطة ويعود ذلك لأسباب داخلية وأخرى خارجية، على الرغم من وجود دلالات ومؤشرات مسبقة لحدوث الأزمات.

وفي دراسة فلسطينية لكل من الهلالي ودبوس (2011) بعنوان "الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين " اتفقت مع الدراسة السابقة فيما يتعلق بالحاجة إلى التدريب على مهارات إدارة الأزمات وإنشاء وحدة خاصة بإدارة الأزمات. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين. وتم اعتماد المنهج النوعي من خلال مقابلة (50) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى إن الأزمات التربوية تنقسم إلى قسمين، أولهما أزمات عامة، تتمثل في أزمة الاحتلال، وأزمة المنهاج، وأزمة المعلمين، وأزمة الطلبة، والقسم الثاني أزمات خاصة، ذات علاقة بكل مديرية على حده .يعتمد مديرو المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها أساليب تقليدية والقيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات، وفي ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة، فقد أوصى الباحثان

بضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم وحدة إدارة الأزمات في الوزارة، وقسم إدارة الأزمات في مديرية التربية، وفريق إدارة الأزمات في المدرسة. وتصميم برامج تدريبية لإدارة الأزمات لمديري المدارس ومديراتها وضرورة إشراك قطاعات واسعة من المجتمع المحلي في التخطيط للأزمات وإدارتها.

أما أبو عزيز (2010) في دراسته " معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة غزة" فقد حاول التعرف على أهم المعوقات والصعوبات التي واجهت وزارة الصحة في غزة أثناء الحصار ومدى تأثير جاهزية وزارة الصحة وقدراتها على التعامل مع الأزمات، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج ان وزارة الصحة تملك المقومات الأساسية لإدارة الأزمات ولكن ليس لفترة طويلة، وان هناك معوقات تنظيمية ومعوقات مادية بسبب عدم توفر مخصصات مالية كافية. وأوصى الباحث بضرورة تدريب الموظفين على إدارة الأزمات، ورفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعلومات الفنية والإدارية وأهم التوصيات كانت بتطبيق المناهج العلمية المتكاملة في التعامل مع الأزمة. ومن خلال دراسة الطيراوي (2008) التي تشابهت مع سابقتها بوجود أزمات تواجه المنظمات الفلسطينية وأكدت على ضرورة تدريب العاملين على إدارة الأزمات ومواجهتها حيث تكررت هذه التوصية في معظم الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة نظرا لأهمية العنصر البشري في مواجهة الأزمة وإدارتها.

وقد لاحظت الباحثة أن هناك اهتماماً كبيراً في دراسة إدارة الأزمات على المستويات المختلفة محليا ودوليا، فقد تنوعت الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات ومنها دراسة اليوسفي ( 2015 ) " تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية" الذي تشابه في دراسته مع دراسة الجعبري(2017) في دراسة مجتمع محدد والتعرف على أهم الأزمات التي تعرض لها، واختلف معه بسعيه لوضع تصور مقترح لإدارة الأزمة، حيث هدف الباحث للتعرف على أهم الأزمات التي تواجه المدارس الثانوية الحكومية في سوريا وواقع ادارتها

وطرح تجارب بعض الدول الأخرى عربيا وعالميا في إدارة الأزمات. وقد قام الباحث بتصميم ثلاث استمارات، الأولى خصصها لدراسة واقع الأزمات في المدارس السورية والثانية لواقع ادارتها والثالثة للتعرف على مقترحات مديري المدارس لإدارة الأزمات. وكانت أهم النتائج المتعلقة بالطلاب هي احضار المواد الممنوعة والازدحام في الصفوف، اما أزمات المعلمين فهي غياب اي نوع من الحوافز المادية إضافة إلى ضعف الالتحاق بدورات ادارة الازمات، واخيرا أزمات مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين فتلخصت بعدم قدرة الادارات المدرسية التصدي للمشاكل الاجتماعية وعدم إشراك أولياء الأمور في القرارات التربوية، وغيرها من الازمات المتعلقة بالامتحانات والأبنية المدرسية والمناهج والتمويل، ووضعت الباحثة جملة من التوصيات ايضا بناء على المحاور الثلاثة للدراسة. ويلاحظ أن الدراسات الثلاث للجعبري (2017) واليوسفي (2015) والمطيري (2011) قد حددت مجتمع الدراسة وتشابهت في المنهج المستخدم كما تشابهت في تصميم استبانة لغايات البحث.

ومن جانب آخر قامت حسن (2020) أيضا بالتأكيد على ضرورة تعميق مفهوم إدارة الأزمات، حيث نشرت دراسة بعنوان "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداة لجمع البيانات وهي استبانة .ووزعت الأداة على عينة عددها (457) مشرف تربوي ومعلم ومساعد مدير، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وظهرت نتائج الدراسة بأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية جاءت مرتفعة وكما جاءت درجة ممارسة ادارة الازمات بدرجة مرتفعة. وأوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تعميق الوعي بأهمية القرارات الإدارية وزيادته وتعزيز مفهوم إدارة الأزمات داخل البيئة المدرسية.

وفي دراسة أخرى حول إدارة الأزمات المدرسية، قام الزالملي وآخرون (2007) بدراسة بعنوان " الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان"، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها المدارس كما حددها مديروها، وعلى الأساليب التي يستخدموها للتعامل مع تلك الأزمات. وتم تطوير أداة تتضمن 60 فقرة وتطبيقها على عينة مكونة من 275 مدير. وقد اشارت النتائج الى ان الأزمات المتعلقة بالطلبة حازت على المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيرا الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي. اما بالنسبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات ف لوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الازمات على مستوى المدرسة الا في حالات قليلة في مجالي المعلم او المجتمع المحلي. وتتفق دراسة قامت بها الباحثة سورويا (Soroya,2020) مع الدراسة السابقة فيما يتعلق بفكرة وجود ضعف لدى القادة الإداريين في حل الأزمات. وقد كان أحد اهداف الدراسة فحص القواسم المشتركة والاختلافات بين البلدان المتقدمة والنامية في إدارة الأزمات. وقد أجريت الدراسة باتباع تصميم بحث نوعي. وأظهرت النتائج أن هناك اختلافات كبيرة بين البلدان المتقدمة والنامية في هذا الصدد حيث وجد أن البلدان النامية تواجه تحديات أكثر نسبياً. وقد جريت الدراسة أثناء جائحة كورونا وقدمت اقتراحات لتحسين جودة التعلم الإلكتروني والاستعداد للطوارئ.

وأوصت دراسة قامت بها العريفان (2021) في زمن الكورونا أيضا، بعنوان " إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية الكويتية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها"، بنشر ثقافة إدارة الأزمات بأنواعها واستحداث البحوث العلمية لإدارة الأزمات التربوية، إضافة لإنشاء جهاز وطني خاص بالأزمات بكافة أنواعها. وقد استخدمت المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة. وهدفت الى التعرف على مدى نجاح دور وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في إدارة الازمة الحالية من وجهة نظر العاملين فيها، إضافة الى الوصول الى تصور مناسب لإدارة الأزمات في الوزارة. وأظهرت نتائج

الدراسة ان أداء وزارة التربية والتعليم العالي الحالية اثناء الأزمة جاء بدرجة متوسطة من قبل العاملين في الهيئة التدريسية للوزارة.

### ثانيا: إدارة الأزمات الجامعية

بما أن هذه الدراسة هدفت لدراسة واقع الأزمات في جامعة بيرزيت، كان لا بد من التطرق في هذا المحور الى الدراسات التي تناولت موضوع الأزمات الجامعية على المستوى المحلي والعالمي، وذلك لتقصي طبيعة هذه الأزمات وكيفية التعامل معها، والاطلاع على ما قد يثري هذه الدراسة.

تؤثر الأزمات تأثيراً كبيراً على مسار العملية التعليمية والجامعية على وجه الخصوص، ذلك لأنها تحمل في طياتها العديد من المشكلات. ويواجه التعليم الجامعي في معظم دول العالم أزمات تتفاوت في شدتها وخطورتها وتترك آثار سلبية على المدى البعيد. ولذلك تحتاج هذه الأزمات الى إدارة لإدراك أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق حلها بأساليب علمية (سمر الدين، 2021؛ الحريري، 2019؛ بضياف، 2018). ونظرا لأهمية دراسة الأزمات الجامعية وإدارتها تطرقت دراسات عدة للموضوع ومنها دراسة بضياف (2018) حول "واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية"، حيث هدفت الباحثة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية، وتحديدًا جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، من خلال دراسة حالة أزمة إضرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية. ولتحقيق الهدف من الدراسة استُخدم منهج دراسة الحالة وتم إجراء مقابلة مع 9 أعضاء من فريق إدارة الأزمة المكون من 11 عضواً وطرح ذات الأسئلة عليهم، وأشارت النتائج أنه قد تم اعتماد أسلوبين في مواجهة الأزمة وهما التساوم الإكراهي والتساوم الإقناعي، إلا أنه واجه معيقات ومنها العشوائية في التخطيط للأزمة نظرا لأن المعلومات عن الأزمة قليلة وغير موثوقة. وخرجت الباحثة بجملة من التوصيات منها: إعادة النظر في القانون الاساسي للمنظمات الطلابية، وإنشاء إدارة متخصصة في حل الأزمات الجامعية تقوم بتعيين فريق متخصص في إدارة الأزمات يقوم على تجهيز قاعدة بيانات وخطط تشمل أمثلة لأزمات

تشمل قبل وبعد وأثناء الأزمة وحلول لها. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث تسعى الباحثة لدراسة أزمة الإغلاقات في جامعة بيرزيت والتي تشمل الإضرابات الطلابية.

و ركزت بعض الدراسات في توصياتها على ضرورة إقامة دورات تدريبية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات للعاملين في الجامعات لزيادة معرفتهم ووعيهم بإدارة الأزمات ، و من هذه الدراسات " واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها" و التي هدفت إلى تحديد واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، والتعرف على الفروق في الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات تبعاً لمجموعة من المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، الكلية، المسمى الوظيفي). وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها أن إدارة الأزمات التعليمية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة وأن المستوى التعليمي له أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمة لصالح حملة الدكتوراه (علي، 2015). وفي دراسة شبيهة بعنوان " واقع ادارة الأزمات في مؤسسة التعليم العالي الأردنية- دراسة ميدانية عن جامعة البلقاء التطبيقية"، قامت الباحثة بإعداد دراسة هدفت إلى دراسة واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء من وجهة نظر الهيئة التدريسية في الجامعة، من خلال عمليات إدارة الأزمة وهي: القيادة والتخطيط و اتخاذ القرارات والمعلومات والاتصال في إدارة الأزمات ، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) على واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع تطبيق إدارة الأزمات في الجامعة جاء بمستوى متوسط، وأوصت بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات خاصة بكل كلية إضافة إلى تنمية الوعي بضرورة الاستعداد واتخاذ الإجراءات الوقائية والالتزام بمبدأ المشاركة ( عبد الرحمن،2018).



وبناء على توصيات الدراسات السابقة التي أكدت على ضرورة نشر ثقافة إدارة الأزمات وتدريب الموظفين بهذا الخصوص، جاءت دراسة الغامدي (2015) "إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية" والتي سعت لوصف وتحليل طبيعة ودرجة وعي القيادات الجامعية بكليات التربية السعودية بإدارة الأزمات. حيث تعتبر القيادة ذات قرار ملزم ويجب ان تتميز بالوعي وامتلاك الصفات القيادية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن هناك وعي كافي لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية بالأزمات وكيفية ادارتها، وقدمت مجموعة من التوصيات منها إعداد دليل إرشادي لتوضيح آليات التعامل مع الأزمات وكذلك النشرات الخاصة بإدارة الأزمات، وإقامة الندوات والمحاضرات لزيادة الوعي واختيار قيادات شجاعة لها قدرة على توقع الأزمات واتخاذ القرار، والاستعانة بخبراء خريجين في عملية ادارة الازمات.

وفي دراسة بعنوان " إدارة الازمات بكليات جامعة حائل المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الاكاديمية" هدفت طيفور (2018) الى التعرف على كيفية إدارة الازمات من خلال تحديد مصدرها والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الاكاديمية ولتحقيق هذا استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي على عينة تكونت من 37 من القيادات الاكاديمية. وتوصلت الدراسة الى ان الدرجة الكلية لمصادر الأزمات كبيرة وان الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الكليات لخطط فعالة لتمكين القيادات من مواجهة الازمات من خلال تدريبهم على أساليب التعامل مع مختلف الازمات، وضرورة انشاء وحدة بكل كلية لإدارة الأزمات واعداد السيناريوهات المحتملة لجميع الأزمات مهما كان نوعها وشدتها.

أما دراسة جاكسون (Jackson,2016) "مسؤوليات عمداء الطلبة في إدارة أزمات الحرم الجامعي" فاخترت التركيز على مسؤوليات عمادة الطلبة في إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج

المختلط. هدفت الدراسة إلى التعريف بمسؤوليات عمادة الطلبة في إدارة الأزمات في جامعة جورجيا الجنوبية، وكانت أهم النتائج أن عمداء عمادة الطلبة لهم مسؤولية في توفير سكن للطلاب، وحمائيتهم داخل الحرم الجامعي، وتدريب الموظفين في الجامعة، كما أن معرفة العمداء لدورهم ومسؤولياتهم يعمل على إدارة الأزمات في الجامعة بشكل أفضل. ومن الدراسات الأجنبية الأخرى أيضا دراسة مايو (Mayo,2015) " فحص اتصالات الأزمات في جامعات ميسيسيبي الرئيسية " و التي اختلفت بأنها استخدمت نظرية الاتصال أثناء الأزمة في الجامعات المبحوثة وكيفية تعامل الجامعات مع الأزمات باستخدام هذه النظرية، حيث هدفت الدراسة للتعرف بالأزمات التي مرت بها الجامعات محل الدراسة وكيفية التعامل معها من خلال نظرية الاتصال أثناء الأزمات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها ان كل جامعة قامت بإدارة الأزمات بطريقتها الخاصة وفقا لطبيعة الأزمة اي ان الجامعات لديها سياسات خاصة بإدارة الأزمات وبعضها قام بتعديل جزء من الخطة لمنع تكرار حدوثها مرة اخرى.

أما عن الدراسات الفلسطينية فهناك دراسة عودة (2008) بعنوان " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية " و التي تشير إلى أن مستوى إدارة الأزمات مرتفع وبذلك تختلف مع الدراسات السابقة التي أشارت بأن إدارة الأزمات في الجامعات المبحوثة متوسط، وقد هدفت الباحثة من خلال الدراسة للتعرف على أنواع الأزمات و المخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، و التعرف على أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية، و الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة في الجامعة و مدى فاعلية دورها في إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة. وأظهرت النتائج أن الجامعة الإسلامية تلتزم بالتخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة كما تتخذ كافة خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات خلال وقوع الأزمات وتلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة. و أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة

للعاملين في الجامعة بهدف زيادة وعيهم بإدارة الأزمات، وبضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مختارين مدربين على إدارة الأزمات ليكون جاهزا في أي وقت لمواجهة الأزمات، وايضا بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.

وأوصت دراسة فلسطينية اخرى بعنوان "درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم" بالعمل على زيادة الوعي لدى العاملين في الجامعات على شتى المستويات بمفاهيم إدارة الأزمات ومراحلها وتطوير برامج تدريبية متخصصة بالتفكير الاستراتيجي ونشر ثقافة إدارة الأزمات. وقد هدف العاجز (2017) بهذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لديهم. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الدراسة التي تكونت من استباننتين: الأولى (إدارة الأزمات)، والثانية (مؤشرات التفكير الاستراتيجي)، على عينة الدراسة المكونة من 123 من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية (مساعد عميد فما فوق). وكانت أهم النتائج ان هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات ودرجة التقدير لمؤشرات التفكير الاستراتيجي (العاجز، 2017).

### ثالثا: النماذج العالمية لإدارة الأزمات

هناك العديد من النماذج العالمية لإدارة الأزمات وقد استخدمت العديد من الدراسات هذه النماذج، وفي هذا المحور ونظرا لتنوع نماذج العالمية لدراسة الأزمات سيتم عرض مجموعة من الدراسات مع توضيح النماذج المستخدمة، مع الإشارة الى أن الدراسة الحالية تركز على أجزاء من

نموذج جيكس (Jaques,2007) ومحور الاستجابة للأزمة من نموذج كومبس (Coombs,2007)، وستعرض الباحثة من خلال هذا المحور بعض هذه الدراسات.

بداية مع الدراسة التي استخدمت نموذج جيكس (Jaques,2007)، وقد تكون هذه الدراسة الوحيدة على حد علم الباحثة التي استخدمت النموذج، وهي دراسة بعنوان "إدارة أزمات كوفيد-19 في الكليات والجامعات التاريخية للسود: نهج معاصر للحكم والقيادة" استخدمت الدراسة النموذج العلائقي لإدارة الأزمات لدراسة محفزات الأزمة والاسباب الكامنة مع التركيز على اهمية التواصل وتكون مجتمع الدراسة من 4 جامعات تابعة لـ HBCU في جنوب الولايات المتحدة، وسعت الدراسة لفحص دور إدارة الأزمات في HBCU في إطار الحوكمة والقيادة وتأثيرها على عمليات صنع القرارات وفاعليتها في ظل أزمة كوفيد -19. حيث اظهرت النتائج ان ادارة HBCU اضطرت لاتخاذ كثير من القرارات المهمة في فترة زمنية قصيرة مثل عقد الاجتماعات لوضع خطط استراتيجية تتعلق بعودة الطلاب مع ضمان السلامة الصحية العالية بالإضافة الى تكوين فريق خاص بمواجهة الأزمة، كما ان ادارة HBCU كانت مرنة في القرارات الخاصة بترتيب العمل وفق لخطط بديلة ورغم ذلك لم تكن الأمثل. واوصت الدراسة بضرورة توفير قيادة قادرة على دمج الاستراتيجيات مع الانشطة وفقا لنموذج الدراسة لغايات تطوير قدراتها لتكون قادرة على وضع استراتيجيات وتنفيذها لمواجهة اي أزمة قد تظهر (Johnson,2021 & Thompson).

ومن الدراسات التي استخدمت نظرية الاتصال الموقفية والتي توظفها الدراسة الحالية أيضا هي دراسة الغول (2015)، وهي دراسة بعنوان "استراتيجيات الاستجابة للآزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للآزمات: دراسة حالة". وقد هدفت الدراسة إلى زيادة فهم استراتيجيات التعامل مع الآزمات خلال الآزمة وما بعد حدوث الآزمة لدى ادارات المدارس، وقد استخدم الباحث نموذج كومبس في ادارة الآزمات. حيث قام بوضع جملة من الاسئلة

وطرحها على عينة قسدية من الطاقم الاداري للمدرسة (القديم والجديد) والاهالي فشملت ست معلمات وأربعة أولياء أمور إضافة إلى تقرير اللجنة الوزارية الفلسطينية وبعض التقارير الإعلامية. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها ان ادارة المدرسة استخدمت سائق الحافلة كبش فداء كونه سبب الازمة كذلك فان الاستراتيجيات في التعامل مع الموقف تباينت بين سلبية وإيجابية لكن ذلك لم يؤثر على سمعة المدرسة، وكانت توصياته بضرورة تشكيل فريق إدارة الأزمات واقامة تمارين لمحاكاة الأزمات وفتح قنوات اتصال وتواصل باستخدام التكنولوجيا الحديثة، إضافة لتعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة يقوم بالتصريح بالمعلومات بعد مراجعتها من قبل المستشار القانوني.

وتشابهت دراسة بعنوان " الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علاماتها التجارية" مع دراسة الغول (2015) باستخدامها لنموذج كومبس في الدراسة والتحليل للأزمة. وهدفت هذه الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي الى معرفة طبيعة الاستجابات الاتصالية لشركات الطيران والتي تطبقها وقت الأزمات ودورها في حماية سمعة العلامة التجارية، وحاولت التركيز على الأزمات التي تتعرض لها صناعة الطيران في العالمين العربي والدولي. وكانت اهم النتائج أن شركات الطيران تبذل جهداً كبيراً في بناء سمعتها وعلاقاتها مع جمهورها بهدف خلق ولاء المتعاملين للشركة، وأوصت بضرورة الاستفادة من الأزمات التي مرت بها الشركات في تحقيق الاستجابة الاتصالية الملائمة لموقف الازمة، كما يجب عليها إعداد خطة اتصالية ملائمة تنشرها للجمهور. وأكدت على ضرورة اهتمام شركات الطيران بجمهورها الداخلي كاهتمامها بجمهورها الخارجي فهم أيضا ضحايا، وأن على شركات الطيران توظيف مواقعها الالكترونية لتعريف الجمهور بالاستجابات الاتصالية التي طبقتها وقت الازمة. كما أن سرعة الظهور الفوري لرئيس الشركة أو الرئيس التنفيذي لتعبير عن اهتمامه بالحدث لدي الجمهور والاجابة عن اسئلة الجمهور امر مهم، كما قدمت جملة من التوصيات منها ضرورة ابراز الافعال التصحيحية التي قامت بها الشركات، و دراسة رأي الجمهور عن

تعامل الشركة مع الأزمة، و استخدام استراتيجيات الدعم والمساندة وأن لا تلجأ لاستخدام سياسية الإنكار، وأن تتصف المعلومات التي يتم تقديمها بالسرعة والصدق بحيث يتضمن أكبر قدر من المعلومات المتاحة وكثير من العبارات التي تعكس التعاطف مع الضحايا وذويهم أو مع المتضررين ، و إعادة الثقة مع الجمهور من خلال اعداد برامج وخطط معدة لتحسين سمعة الشركة وسمعة علامتها التجارية والبدء من جديد.

وفي دراسة الجديلي (2006) " واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة" استخدم الباحث نموذج (Mitroff,1994) وقام بتقسيم إدارة الازمة إلى خمسة مراحل وفقا للنموذج، من الشعور بالأزمة والاستعداد والوقاية إلى احتواء الأزمة ثم استعادة التوازن والتعلم والتقييم. وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (دار الشفاء، ناصر، الأوروبي)؛ وذلك لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات. و تبين وفقا للدراسة بأن المستشفيات الكبرى في غزة غير مستعدة لمواجهة للأزمات حيث أشارت النتائج إلى وجد ضعف شديد في نظام ادارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، كما اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية .و خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات مؤكدة على ضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية وفي المستشفيات الكبرى وضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات وضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات بتوفير العناصر الأساسية لنجاح إدارة الأزمات.

اما دراسة "تفصيل إدارة الأزمات: حالة تركز على صدام ثقافي كبير داخل شركة دايملر كرايسلر " فاستخدمت نموذج Fink وهو النموذج الرابع الذي تعرضه الباحثة حيث تختلف النماذج في طريقة وصف الأزمة وتصنيف مراحلها وبالتالي إدارتها وفي هذا النموذج تقسيم الازمة الى اربعة مراحل.

هدفت هذه الدراسة الى مراجعة ازمة شركة Daimler Chrysler والتي ظهرت نتيجة اندماج شركة دايملر مع شركة كرايسلر الامريكية ولم تستمر هذه الشراكة لفترة طويلة حيث تمحورت الازمة حول دمج الثقافات التنظيمية للشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن سبب الازمة كونه لم يتم تحديد الازمة في المراحل المبكرة وهي مرحلة الإنذار بالأزمة مما جعلها تنتقل لمرحلة التأزم، فقد تم التعامل مع أزمة الانقسام الثقافي وفقا لخطط لم تكن قادرة على احتوائها بطريقة ايجابية، فانتمت لمرحلة الأزمة المزمومة. وقدمت توصياتها بضرورة بذل جهود لتوفير نماذج إدارة أزمات حديثة وتدريب فرق وقيادات إدارية لمعالجة الأزمات التجارية (Seristö, Darling & Gabriellson, 2009). وفي دراسة جابين (Jabeen, 2018) استخدم الباحث أكثر من نموذج في إعداد دراسته نظرا لتطرقه لأكثر من أزمة حاول تحليلها وبذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ركزت على أزمة معينة ونموذج واحد. وهدفت الدراسة إلى صياغة فهم منهجي لإدارة الأزمات في المنظمات العامة وتطوير إطار مفاهيمي، يقوم على معالجة بعض الجوانب الحاسمة للأزمة وإدارتها. واستخدم الباحث منهج المسح الأدبي الشامل وتحليل جدلي لمختلف النماذج النظرية والاستراتيجيات مع مثال واقعي للإجابة عن الأسئلة الأساسية والحاسمة الأربعة. أما عينة الدراسة فقد اختار بعض الأزمات الواقعية والأمثلة الثلاثة هي (حريق محطة سكة حديد King's Cross وخذعة حقنة Pepsi وحريق بنك PNC) باستخدام النماذج ستيفن فينك، ومرحل تيرنر الست، وميتروف الخمس، ونهج كومبس المكون من ثلاث مراحل. وتوصل إلى جملة من النتائج منها ان الثقافة التنظيمية السليمة هي من أهم العناصر في احتواء الأزمات حتى في حالة محدودية الموارد، وان وجود خطط لإدارة الأزمات في القطاع العام تحديدا يتم تدريب الموظفين على تطبيقها أيضا مهم، كما أن دور القيادة والاتصال الفعال له أثر بالغ في احتواء الأزمة. وأوصى بضرورة إجراء مزيد من الدراسة لاستنباط استراتيجيات إدارة ملموسة إدارة استمرارية الأعمال والمرونة ضد آثار الأزمات.

## التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة والتي تناولت إدارة الأزمات تبين لها أهمية إيلاء عملية إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة وخصوصاً مرحلة ما قبل الأزمة اهتمام خاص نظراً لدورها الكبير في الاستعداد والتصدي للأزمات. وقد اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية تدريب الموظفين على مهارات إدارة الأزمات، وأكدت على ضرورة تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات، بحيث يهتم هذا الفريق بإدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة ويسعى لتطوير نفسه وجمع المعلومات والتصدي للأزمات (أبو عزيز، 2010؛ الجعبري، 2017؛ الحسن، 2020؛ الزاملي وآخرون، 2007؛ العريفان، 2021؛ الطيراوي، 2008؛ المطيري، 2010؛ الهلال والدبوس، 2011؛ اليوسفي، 2015).

وأبرزت أهمية الاهتمام بالاتصال والتواصل في بعض الدراسات أيضاً، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتبسيط الضوء على دور العلاقات العامة في المنظمات أثناء الأزمات لغايات مواجهتها والتصدي لها (أبو سريع، 2016؛ Zare, 2015; 2016; Alsaqer, 2018). وهو ما يتفق مع الإطار النظري للدراسة الحالية والنظرية العلائقية لإدارة الأزمات (Jaques, 2007) ونظرية الاتصال الموقفية لكومبس (Coombs, 2007).

وبعد الإطلاع على دراسات مرتبطة بإدارة الأزمات الجامعية يتبين أنها تتقاطع في عدد من المحاور والأهداف، حيث اشتركت كافة الدراسات في دراسة الأزمات الجامعية وأكدت جميعها على أهمية إدارة الأزمات، كما أن معظمها تشابه في التوصيات المتعلقة بنشر ثقافة إدارة الأزمات وبضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في الجامعة ووضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمات للجامعة، فكانت أهم التوصيات تتمركز بضرورة وضع استراتيجيات في الجامعات خاصة بإدارة الأزمات يتم تحديثها أولاً بأول وكذلك ضرورة تدريب فريق لإدارة الأزمات واخضاعه لتجارب تحاكي الواقع، إضافة إلى ضرورة تنمية الوعي بأهمية الاستعداد للأزمات (سمر الدين، 2021؛



بضياف،2018؛ طيفور،2018؛ العاجز ،2017؛ هلالي،2015؛ عبد الرحمن ،2015؛ علي،2015؛ (Mayo,2015 ; Jackson,2016) وكانت توصيات هلالي (2015) تشير إلى ضرورة الاستعانة بخبراء خارجيين في ادارة الازمات الى جانب وضع دليل ارشادي .

من الملاحظ تميز كل دراسة ببصمة خاصة ميزتها عن غيرها من الدراسات، فاختلفت الدراسات باختيارها للمجتمع والعينة والأدوات والمنهجية بما يتناسب وهدف الدراسة، فمثلا منها من درس ازمة الاضراب في معهد التربية (أي أزمة محددة) مثل بضياف (2018) و دراسة مايو (MAYO,2015) التي اختارت ثلاث جامعات وأصعب الازمات التي مرت فيها ، و منهم من درس درجة الوعي بإدارة الازمات و درجة ممارستها في الجامعات مثل العاجز (2017) و هلالي (2015)، و منهم من درس الاستراتيجيات المستخدمة في عملية إدارة الأزمات في الجامعات مثل طيفور (2018) ، كما سعى بعضهم لدراسة واقع إدارة الأزمات في الجامعات ، و بذلك نلاحظ أن الدراسة الحالية تتقاطع مع الدراسات السابقة في هذا المحور في عدة نقاط منها مثلا سعيها لدراسة واقع إدارة الأزمات و تسليط الضوء على الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات . كما تنوعت الدراسات في اختيارها للمنهج البحثي، فمثلا استخدمت دراسات كل من عودة (2008) وعلي (2015) وعبد الرحمن (2015) المنهج الوصفي في حين استخدم هلالي (2015) المسح الشامل وبضياف (2018) استخدم منهج دراسة الحالة، كما تنوعت الأدوات البحثية المستخدمة من مقابلات و استبانات بما يتناسب مع هدف الدراسة. كما وتنوعت نتائج الدراسات فمنها من وجد أن درجة ممارسة إدارة الأزمات مرتفعة حيث تلتزم الجامعات بالتخطيط لإدارة الأزمة ومراجعة نتائجها، وفي جامعات أخرى جاءت درجة ممارسة إدارة الازمات متوسطة. وبعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الأزمات الجامعية، ستستفيد من بعض افكارها وتقارن نتائجها مع النتائج التي ستوصل لها في نهاية الدراسة.

ومن خلال الدراسات المرتبطة بمحور النماذج العالمية لإدارة الأزمات التي اطلعت عليها الباحثة والتي اوردت بعضها أعلاه، لوحظ أن كثيرا من الدراسات ركزت على استخدام نموذج Coombs في تقسيم مراحل الأزمات وقليل من الدراسات استخدمت نماذج أخرى، فمن السهل تقسيم الازمة إلى مرحلة قبل واثاء وبعد وهذا التقسيم هو الذي استخدمه كلا من غول وطنطاوي وهامل. أما دراسة ( Seristö, Darling & Gabriellsson, 2009) فقسمت الأزمة إلى أربعة مراحل وفق نموذج فينك، واستخدمت دراسة Thompson، Johnson، نموذج Jacques لوصف الدراسة ضرورة دمج الاستراتيجيات مع الأنشطة لتطوير القدرات.

وبالمجمل بعد مراجعة الدراسات والأدبيات ذات العلاقة بالدراسة الحالية وعرض محاور الدراسات السابقة المبينة أعلاه، نلاحظ الحاجة الملحة للدراسة هذه والتي تقيس واقع إدارة الازمات في إحدى الجامعات الفلسطينية ألا وهي جامعة بيرزيت وتحاول تقديم رؤية وتصور واضح بهذا الخصوص. ونلاحظ ان الدراسات السابقة وعلى الرغم من اختلافها وتنوعها إلا ان معظمها أشار الى أهمية إدارة الأزمات وأهمية نشر هذه الثقافة، كما وانفتحت على ضرورة انشاء وحدات مختصة بإدارة الازمات، هذا إضافة لطرح العديد من هذه الدراسات لفكرة تدريب القادة الإداريين على أساليب ومهارات إدارة الازمات مؤكداً على ضرورة وضع برامج وخطط لتطوير هذه المهارات لدى القادة، وبينت الدراسات ضرورة تبني خطط من شأنها تجاوز الازمات.

و نلاحظ وجود تشابه بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب معينة ، حيث أن الدراسات السابقة جميعها تناولت علم إدارة الأزمات و هو ما تركز عليه الدراسة الحالية و ستستفيد من سابقتها في بعض التعريفات و الجوانب النظرية و تتشابه أيضا مع بعض الدراسات في المنهج البحثي و الأدوات حيث ستستخدم المنهج الكيفي واختارت المقابلة كأداة للدراسة وتشابه في ذلك مع دراسة

بضياف (2018) والعديد من الدراسات التي استخدمت المقابلات كما تم توضيحه أعلاه، وستقوم بتحضير مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها بعد مراجعة العديد من النماذج.

وان كثير من الجوانب الأدبية التي ستقوم الباحثة بعرضها قد استقادت فيها من دراسات سابقة فأى دراسة هي نقطة انطلاق لدراسة جديدة. إلا ان هذه الدراسة تتميز عما سبقها من دراسات، فهي من أوائل الدراسات التي ستفرد لدراسة إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت، وهي من الدراسات القليلة التي ستستخدم نموذج جيكس لإدارة الأزمات وستربط جزء من الدراسة في نموذج كومبس أيضا، كما أنها تختلف من حيث الفترة الزمنية وحادثة إعداد الدراسة الحالية وتختلف أيضا في سياق الدراسة. وقد وجدت الباحثة بإعداد الدراسة فرصة لإثراء المكتبة البحثية بإفراد دراسة حديثة موسعة حول إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت باستخدام أجزاء من النموذج العلائقي (Jacques,2007) ونموذج الاتصال الموقفي (Coombs,2007)، فهي من الدراسات القليلة على مستوى العالم العربي وقد تكون عالميا التي درست هذا النموذج واستخدمته في إدارة الأزمات وتطبيقها وفقا لعلم الباحثة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### مقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت، وذلك عن طريق تحليل ودراسة حالة الأزمات في جامعة بيرزيت وخصوصاً أزمة الإغلاق المتكررة في الجامعة وذلك من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة. وتناولت الدراسات السابقة ثلاثة محاور رئيسية وهي (دراسات تناولت إدارة الأزمات، دراسات تناولت إدارة الأزمات الجامعية ودراسات تناولت نظريات عالمية مرتبطة بإدارة الأزمات)، ويتناول الفصل الحالي الإجراءات الرئيسية التي تم القيام بها من وصول لمصادر البيانات من المشاركين، وتحديد أدوات الدراسة، وتبيان صدق وثبات هذه الأدوات ومن ثم توضيح الخطة التي تبين آلية تحليل النتائج والاعتبارات الأخلاقية.

### منهجية الدراسة

تناولت الدراسة موضوع الأزمات في جامعة بيرزيت وبالأخص أزمات الإغلاق والتي تتكرر في كل عام وتعيق العملية التعليمية وتمنع مكونات الجامعة من دخول الحرم الجامعي وتعكر صفو العام الدراسي. وفي هذه الدراسة تم تبني المنهج الكيفي بتصميم وصفي تحليلي، وذلك لملاءمته في هذا النوع من الدراسات ولأنه مناسب لتحقيق هدف الدراسة والتي جاءت لتكشف واقع إدارة الأزمات وخصوصاً الإغلاق في جامعة بيرزيت. وتم استخدام هذا الأسلوب كون الدراسة تسعى لاكتشاف وجهات النظر، وفهم الظواهر بعمق دون الاعتماد على المعطيات والبيانات العددية والفرضيات، أو التركيز على التجريب، وتحاول التحقيق في الأسباب الممكنة لحدوث ظاهرة معينة، وكيفية اتخاذ القرارات، إضافة لاستقصاء المعرفة بشكل استقرائي وفتح المجال أمام الأطراف ذات العلاقة من إداريين و أكاديميين و طلبة لإبداء آرائهم حول واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت، و مقترحاتهم للحد من هذه الأزمات ، و الاستفادة من خبراتهم من خلال الأسئلة المفتوحة و التي أتاحت لهم المجال للتعلمق في واقع الأزمات في جامعة بيرزيت، وهذا ما يوفره هذا النوع من الأبحاث وفقاً لهمبربرغ و آخرون Hammarberg, Kirkman &



التخصص	تمريض	علوم	حقوق	كلية	تجارة	علوم	كلية	تجارة و	هندسة	تاريخ وعلوم	علوم
		سياسية و		الآداب	سياسية	الآداب	الاقتصاد	حاسوب	سياسية	سياسية	سياسية
		علاقات									اقتصادي
		دولية									
الدرجة	طالب	طالب BA	طالب BA	طالب	طالب	طالب	طالب	طالب	طالب	خريجة BA	طالب BA
العلمية	BA			BA	BA	BA	BA	BA	BA		
سنوات	4	5	3	2	2	2	3	3	3	4	5
الدراسة											
نشاط	ممثل	ممثل كتلة	ممثل كتلة	عضو	عضو	عضو	عضو	عضو	عضو	ممثلة لكتلة	ممثل كتلة
سياسي	كتلة	طلابية	طلابية	كتلة	كتلة	كتلة	كتلة	كتلة	كتلة	طلابية	طلابية
	طلابية			طلابية	طلابية	طلابية	طلابية	طلابية	طلابية		

يتناول الجدول المرفق أعلاه جدول (3.1) خصائص فئة الطلبة المشاركون في الدراسة من حيث

الجنس والتخصص والدرجة العلمية وسنوات الدراسة والنشاط السياسي.

ويوضح الجدول المرفق أدناه، الجدول (3.2) خصائص الأكاديميون والنقابيون المشاركون في

الدراسة من حيث الجنس والعمل والتخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة في جامعة بيرزيت.

### جدول (3.2)

خصائص الأكاديميون والنقابيون الذين تم اختيارهم من جامعة بيرزيت للمقابلات

المتغير	الأكاديمي (1)	الأكاديمي (2)	الأكاديمي (3)	الأكاديمي (4)
الجنس	ذكر	ذكر	أنثى	ذكر
العمل	هيئة أكاديمية	هيئة أكاديمية	هيئة أكاديمية و عضو نقابي	هيئة أكاديمية و عضو نقابي
التخصص	تعليم علوم	إدارة تربوية	العلوم الاجتماعية	هندسة ميكانيكية

الدرجة العلمية	دكتوراة	دكتوراة	دكتوراة	دكتوراة
سنوات الخبرة في	12	14	12	14
جامعة بيرزيت				

يوضح الجدول (3.3) المرفق أدناه خصائص الإداريون المشاركون في الدراسة من حيث الجنس والتخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة في جامعة بيرزيت.

### جدول (3.3)

خصائص الإداريون الذين تم اختيارهم من جامعة بيرزيت للمقابلات

المتغير	الإداري (1)	الإداري (2)	الإداري (3)	الإداري (4)	الإداري (5)
	1.إ	2.إ	3.إ	4.إ	5.إ
الجنس	نكر	نكر	نكر	نكر	نكر
التخصص	فيزياء	علوم سياسية	تعليم الكيمياء	الصحة العامة	القانون
الدرجة العلمية	دكتوراة	ماجستير	دكتوراة	دكتوراة	دكتوراة
سنوات الخبرة في	36	26	16	26	17
جامعة بيرزيت					

### أدوات الدراسة

تألقت أدوات الدراسة من المقابلة الفردية، حيث استخدمت المقابلات شبه المنظمة. جمعت المعلومات من خلال اجراء مقابلات مع مجموعة من الطلبة والأكاديميين والإداريين الذين عملوا او درسوا في جامعة بيرزيت في أي فترة من السنوات الست الماضية. وجاء استخدام أسلوب المقابلات شبه المنظمة Semi- Structured Interviews من اجل التعمق أكثر في محاور

الدراسة والوصول الى أكبر كم ممكن من البيانات والمعلومات المرتبطة بإدارة الأزمات وخصوصا بأزمة الإغلاق في جامعة بيرزيت.

وقد صيغت خمسة أسئلة منبثقة من مشكلة الدراسة لتشكل الإطار العام لأسئلة المقابلة، ومن ثم التعمق بأسئلة فرعية للدخول في تفاصيل الأزمات وخصوصا أزمات الإغلاق وأسبابها وكيفية تعامل الجامعة معها وتوجهاتها المستقبلية لتجنب الأزمات المشابهة، وهذا من شأنه ان يكشف عن العديد من البيانات الهامة والتي ستساعد في تكوين صورة شاملة لواقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت وبالأخص أزمات الإغلاق من قبل إدارة الجامعة.

تمحورت المقابلة المعمقة حول ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي الطلبة، الهيئة الإدارية والأكاديميين والنقابين. وتكونت مقابلات الطلبة من 13 سؤالاً، بينما تكونت أسئلة الأكاديميين والنقابين من 15 والهيئة الإدارية من 17 سؤالاً، وتم تطبيقها بمرور بناءً على طبيعة الموقف والحوار. و قد نظمت الأسئلة من العام إلى الخاص و الملاحق 1 و 2 و 3 تتضمن هذه الأسئلة المعدة للمقابلات بالتفصيل، و قد توزعت الأسئلة على محاور مرتبطة بأسئلة الدراسة الخمسة و بالإطار النظري للدراسة و خصوصاً بنظرية جيكس العلائقية لإدارة الأزمات حيث تناولت ثلاث من مراحل نموذج جيكس الأربعة وهي (التأهب للأزمة، تجنب وقوع الأزمة، الإدارة اللاحقة للأزمة | إدارة ما بعد الأزمة) (Jacques,2007) ونظرية الاتصال الموقفية لكومبس (Coombs,2007) في القسم المتعلق بالاستجابة للأزمة والمرتبطة بالاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمة، كما وتمحورت بعض أسئلة المقابلة حول مسببات الأزمات واثارها على جامعة بيرزيت. ويوضح الجدول (3.4) التالي نماذج المقابلات للفئات المستهدفة ومحاور كل منها، كما ويوضح الجدول (3.5) محاور الإطار النظري وأسئلة الدراسة.

#### جدول (3.4)



## الفئة المستهدفة من المقابلات والمحاور الأساسية للمقابلات

المشاركون	المحاور الأساسية للمقابلة
الإداريون	مدى الرضى عن الوضع المؤسسي في الجامعة و مستوى الليبرالية و هامش الحرية، و أهم الأزمات التي مرت بها الجامعة و أسبابها ، الإجراءات الاستباقية المتبعة من قبل الجامعة لتجنب الوقوع بالأزمات، كيفية الاستعداد لمواجهة الأزمات ، خلفية عن الإضرابات النقابية و الطلابية و أسبابها ، أساليب و استراتيجيات التعامل مع الأزمات و خصوصا أزمات الإغلاق ، الاتصال و التواصل أثناء الأزمات، العلاقات بين مكونات الجامعة ، وجود دوائر متخصصة لإدارة الأزمات و المعوقات التي تواجهها، تأثير الأزمات على الجامعة ، تحمل مسؤولية الأزمات، و آليات لضمان عدم تكرار الأزمات ذاتها (أزمات الإغلاق).
الأكاديميون و النقابيون	مدى الرضى عن الوضع المؤسسي في الجامعة و مستوى الليبرالية و هامش الحرية، وأهم الأزمات التي مرت بها الجامعة وأسبابها، خلفية عن الإضرابات النقابية والطلابية وأسبابها، أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات وخصوصا أزمات الإغلاق، الاتصال والتواصل أثناء الأزمات، العلاقات بين مكونات الجامعة، تأثير الأزمات على الجامعة، تحمل مسؤولية الأزمات، وآليات لضمان عدم تكرار الأزمات ذاتها (أزمات الإغلاق).
الطلبة	مدى الرضى عن الوضع المؤسسي في الجامعة و مستوى الليبرالية و هامش الحرية، و أهم الأزمات التي مرت بها الجامعة و أسبابها، خلفية عن الإضرابات النقابية و الطلابية و أسبابها، أساليب و استراتيجيات التعامل مع الأزمات و خصوصا أزمات الإغلاق، الاتصال و التواصل أثناء الأزمات، العلاقات بين مكونات الجامعة، تأثير الأزمات على الجامعة، تحمل مسؤولية الأزمات، و آليات لضمان عدم تكرار الأزمات ذاتها (أزمات الإغلاق).

### جدول (3.5)

#### محاور الإطار النظري وأسئلة الدراسة

المحور	أسئلة الدراسة
التأهب و الاستعداد للأزمة	- ما أهم مسببات الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت؟
تجنب وقوع الأزمات	- كيف تعمل جامعة بيرزيت على تجنب وقوع الأزمات بها؟

إدارة الأزمات (الاستراتيجيات المتبعة) - ما أهم الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع الأزمات؟

الإدارة اللاحقة للأزمة - ما العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيف تسعى

لتوظيفها في مواجهة الأزمات القادمة؟

- ما الآثار التي ترتبت على الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت؟

## صدق المقابلات

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال قياس الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، وصدق المجيبين، بهدف التحقق من صدق محتوى المقابلات، وضمان أنها تخدم غرض الدراسة، علاوة على تثليث المعلومات التي تم جمعها من كافة المقابلات. على النحو الآتي:

### أولاً- الصدق الظاهري

تم تصميم أداة الدراسة بحيث تتناسب مع عنوان الدراسة وأهدافها وأسئلتها، والتأكد من أنها تتناسب مع الغرض من هذه الدراسة وهي دراسة واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت.

### ثانياً- صدق المحتوى

قامت الباحثة بعرض أسئلة المقابلات على عدد من المحكمين المختصين في حقل التربية والإدارة التربوية في عدد من الجامعات الفلسطينية وهي جامعة بيرزيت وجامعة القدس وجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة، وذلك لتحكيمها من حيث مناسبة الفقرات للمحتوى، ولاستطلاع آراءهم حول مدى كفاءة أداة الدراسة من حيث ملاءمة محتواها، وشموليتها ووضوح صياغة الأسئلة وتقويم الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات تتعلق بالتعديل أو التغيير، أو حذف أو إضافة وفق ما يراه المحكم. وقامت الباحثة بمراجعة جميع الاقتراحات المقدمة من المحكمين، وأجراء التعديلات اللازمة في ضوء التوصيات والملاحظات بما يخدم الدراسة.

علاوة على أن الباحثة قامت بتثليث المعلومات (Data Triangulation) في الأسئلة المشتركة لجميع الفئات، والمقارنة بينها. حيث تم جمع المعلومات من أكاديميين ونقابيين وإداريين وطلبة من خلال النماذج الثلاث المختلفة التي تم تصميمها للمقابلات والتي احتوت على أسئلة متشابهة تقاطعت بين النماذج الثلاث وأخرى مختلفة متخصصة لكل من الفئات الثلاث حول واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت. حيث تم تحليل إجابات الفئات الثلاث ومقارنتها ببعضها للخروج بالنتائج ويظهر هذا بوضوح في فصل النتائج.

### ثالثاً - صدق المجيبين

قامت الباحثة بإرسال نصوص المقابلات للمشاركين فيها للتأكد من المحتوى وإجراء التعديلات اللازمة في حال وجودها قبل البدء بعملية التحليل.

### ثبات المقابلات

تم احتساب الثبات الخارجي للمقابلات من خلال قيام الباحثة بقياس الثبات الخارجي لتحليل المقابلات واحتساب نسبة التوافق في التحليل، وذلك بتحديد كل فكرة متعلقة بأسئلة الدراسة، وبما يتوافق مع أسئلة الدراسة الرئيسية وقد تم الاتفاق مع زميلة باحثة أخرى لتحليل عينة من المقابلات. وتم إرفاق ملخص الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة، وتم الاتفاق على الية تحليل موحدة ومن ثم احتساب نسبة التوافق بين التحليلين، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة التوافق} = \frac{\text{عدد الوحدات المتفق عليها}}{\text{عدد الوحدات الكلية}} \times 100\%$$

عدد الوحدات الكلية

وقد بلغت نسبة التوافق في تحليل البيانات 0.8 محققة بذلك ثبات خارجي مقبول للأداة.

### إجراءات الدراسة

وسارت الدراسة ضمن الإجراءات الآتية:

1- كانت البداية بعد مراجعة الادب التربوي الذي تناول موضع إدارة الأزمات، والاطلاع على الاتجاهات الحديثة بهذا الجانب بحثا عن طرق تساهم وبشكل فعال في حل الأزمات وبالأخص الأزمات الجامعية منها، وتم التركيز على الدراسات المرتبطة بواقع الأزمات الجامعية وإدارتها. ومن هنا تم صياغة مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها.

2- قامت الباحثة بتحضير أداة الدراسة ألا وهي المقابلات وأسئلتها.

3- عرض الأداة على محكمين تربويين متخصصين في مجال التربية، ومن ثم تم تعديل المقابلات وعرضها بصورتها النهائية على المحكمين.

4- تم مراسلة الجهات المعنية والحصول على موافقة المشاركين في الدراسة.

5 - اجراء المقابلات مع المشاركين وهم أحد عشر طالبا، وخمسة إداريين، وأربعة أكاديميين ونقابيين، وتم فتح باب النقاش للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.

6- تم اعتماد عملية التسجيل الصوتي للمقابلات لتسهيل جمع البيانات، إضافة لعملية تدوين الإجابات والتركيز على لغة الجسد والحركات الصادرة عن المشاركين اثناء المقابلات. وهناك تنوع في أسئلة المقابلات بين الأسئلة المباشرة وغير المباشرة.

7- تم توضيح أخلاقيات البحث العلمي للمشاركين وذلك بتوضيح الهدف من البحث وبقدرتهم على الانسحاب متى يرغبون، وبإمكانية رفض التسجيل الصوتي، وتأكيد الحفاظ على السرية وتأكيدهم من المحتوى عند الانتهاء من التفرغ والموافقة عليه، وتم أيضا شرح معنى إدارة الأزمات وأهميتها بشكل مختصر.

8- تفرغ البيانات وتحويلها من مقابلة صوتية الى نص مكتوب، وذلك في المرحلة الأولى من اجراء المقابلات ثم تبعها مرحلة الترميز وإعطاء عنوان لكل نص، وتصنيف الترميز ضمن عناوين رئيسية وفرعية.

## تحليل البيانات

تم تحليل الأنماط وتنظيم البيانات وترميزها لفحص التشابه والاختلاف والوصول لنتائج. حيث تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام العملية النوعية للتحليلي الموضوعي thematic analysis وذلك من خلال اتباع المراحل التي أشار إليها كل من براون وكلارك (braun&clark,2017)، وهي التعرف على البيانات ووضع مؤشرات لما ورد في نصوص المقابلات من أجل تصنيفها الى فئات ومحاور رئيسية، ومن ثم تسمية كل محور وتفرغ النصوص ضمن المحاور وترميز البيانات ضمن محاور وفئات لعرض نتائج المقابلات وتفسيرها. وقد تم تحليل الدراسة كفيها وذلك ضمن خطوات كالآتي:

- أ. تفرغ البيانات كاملة بعد التأكد من صدق المجيبين.
- ب. قراءة البيانات كاملة، والتعمق في البيانات لمعرفة محتواها، والبحث عن الأفكار التي تساعد في معالجة سؤال البحث.
- ت. تصنيف البيانات، بعد قراءة المحتوى بتمعن والبحث عن أفكار، تم تصنيف البيانات وفقا لأسئلة الدراسة، والتركيز على التكرار في البيانات المجموعة من المقابلات.
- ث. ترميز البيانات المفرغة وتنقيحها، وفق محاور مرتبطة بسؤال البحث، والتحقق من صدقها وثباتها وتفرغها الى فئات وفقا لهذه الرموز. وإقصاء ما لا يلزم من بيانات لا تصيف للدراسة وتساهم في تشتيت القارئ والتي قد تحتاج لبحث آخر لدراستها.

ج. تطوير الأفكار، تجميع الرموز والبيانات المرزمة لتحديد الأنماط والوصول الى أفكار

مرشحة، وذلك من خلال الربط مقابلات الفئات الثلاث ببعضها.

ح. مراجعة الأفكار، العمل على البيانات المرزمة والتأكد من أن الأفكار مناسبة لمعالجة

سؤال البحث وتمثل البيانات بدقة.

خ. تسمية الأفكار، بحيث تجسد جوهر هدف البحث وتساعد على فهم البيانات.

د. الكتابة، وتتضمن تجميع وتطوير وتحليل الكتابة التحليلية الموجودة وتدعيم الكتابة

باقتباسات.

### الاعتبارات الأخلاقية في الدراسة

التزمت الباحثة بالاعتبارات الأخلاقية الواجب مراعاتها في الأبحاث العلمية والتي تقوم على سرية أسماء المشاركين، والموضوعية والصدق والشفافية بكتابة البيانات والمعلومات دون تحريف أو تزوير. وبعدم استخدام البيانات لأغراض شخصية أو تسريبها لأي طرف آخر. أيضا التزمت الباحثة بمراعاة شعور المشاركين بالبحث وعدم ايدائهم نفسيا أو جسديا أو معنويا بالإضافة الى عدم تكلفتهم ماديا. بالإضافة الى توثيق جميع الافكار والنصوص التي استخدمت من الدراسات السابقة.

### ملخص الفصل

تناول هذا الفصل الحديث عن منهجية البحث التي استخدمت في الدراسة وهي المنهج

الكيفي، وذلك لتحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلتها لتصف وتوضح واقع إدارة الأزمات في

جامعة بيرزيت وخصوصا أزمات الاغلاق. وتم التطرق الى سياق البحث والمشاركين وهم خمسة إداريون وأربعة أكاديميون وأحد عشر طالباً وطالبة، إضافة الى توضيح الأدوات وصدقها وثباتها، وكيفية تحليل النتائج وتوضيح إجراءات الدراسة. والإشارة إلى أخلاقيات البحث العلمي. ويتم في الفصل التالي عرض النتائج التي توصلت لها الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة والتي جاءت بعنوان " واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت " لدراسة واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت وفهمه وخصوصا أزمات الإغلاق والتي تتكرر في كل عام. وذلك من خلال المنهج الكيفي، حيث تمكنت الباحثة من جمع المعلومات عن طريق إجراء مقابلات شبه منظمة مع المكونات الثلاثة في الجامعة وهم الطلبة، والأكاديميون ومن ضمنهم النقابيون، والإداريون. ومن خلال تحليل المقابلات سيتم الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة منه، وتحليلها للكشف عن واقع إدارة جامعة بيرزيت لأزماتها وتحديد أزمات الإغلاق وتعليق الدوام المتكررة.

ركزت الفصول الثلاث الأولى على الإطار النظري، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والمنهجية المستخدمة في البحث، ويعرض هذا الفصل النتائج الرئيسية للدراسة، وتتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية أولاً، والتي بدورها تجيب عن سؤال الدراسة الرئيس. وتتضمن الأسئلة الفرعية الكشف عن أهم مسببات الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت، إضافة للكشف عن الآثار التي ترتبت على الأزمات وخصوصا أزمات الإغلاق التي مرت بها الجامعة، وأهم الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع هذه الأزمات، وبيان كيف تعمل جامعة بيرزيت على تجنب وقوع هذه الأزمات، إضافة لاستخلاص العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيف تسعى لتوظيفها في مواجهة الأزمات القادمة. وذلك من خلال عرض إجابات الفئات الثلاثة المستهدفة في المقابلات شبه المنظمة عن الأسئلة الفرعية المذكورة، وقد



تم اشتقاق الإجابات عن الأسئلة عن طريق إخضاع المقابلات للتحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وذلك من خلال التعمق في محتوى البيانات والبحث عن الأفكار التي تساعد في الإجابة عن سؤال البحث، وتعيين الرموز التي ظهرت من إجابات الفئات الثلاثة وتجميع هذه الرموز في فئاتها وأنماطها وتسميتها بحيث تجسد هدف البحث وتساعد على فهم البيانات، إضافة إلى اصطفاء بعض الاقتباسات من إجابات المبحوثين للاستشهاد بها. وقد أمكن أيضا تصنيف إجابات الفئات المستهدفة من خلال نقاط التشابه والاختلاف بينها. وتم تصنيف الفئات وفق رموزها كالتالي الطلبة (ط)، الأكاديميون (د)، الأكاديميون النقابيون (د.ن)، الإداريون (إ).

كما ويوضح الجدول (4.1) العناوين المنبثقة من كل محور عند تحليل المقابلات.

#### الجدول رقم (4.1)

##### العناوين المنبثقة من كل محور عند تحليل المقابلات

المحور الأول: مسببات الأزمات في جامعة بيرزيت	المحور الثاني: آثار الأزمات على الجامعة	المحور الثالث: استراتيجيات التعامل مع الأزمات	المحور الرابع: طرق تجنب الأزمات والاستعداد لها	المحور الخامس: كيفية الاستفادة من التجارب السابقة
1. تغير الجامعة بين الماضي والحاضر	1. سمعة الجامعة	1. الرد والتواصل والظهور	1. عمليات التخطيط والمسح	1. كيفية الاستفادة من التجارب السابقة
2. هامش الحريات ومستوى الليبرالية	2. العلاقات بين مكونات الجامعة	2. أساليب واستراتيجيات	2. فريق لإدارة الأزمات	2. المقترحات والحلول الممكنة للتغيير
3. قضايا مالية	3. طرق و مظاهر التعبير	3. التداخلات الخارجية	3. حل المشكلات قبل تحولها لأزمات	
4. توترات سياسية		4. تحمل مسؤولية الأزمة		
5. التواصل والمشاركة في صنع القرار				
6. جائحة كورونا				

وسيتم فيما يلي عرض نتائج إجابات أسئلة الدراسة ضمن المحاور التالية:

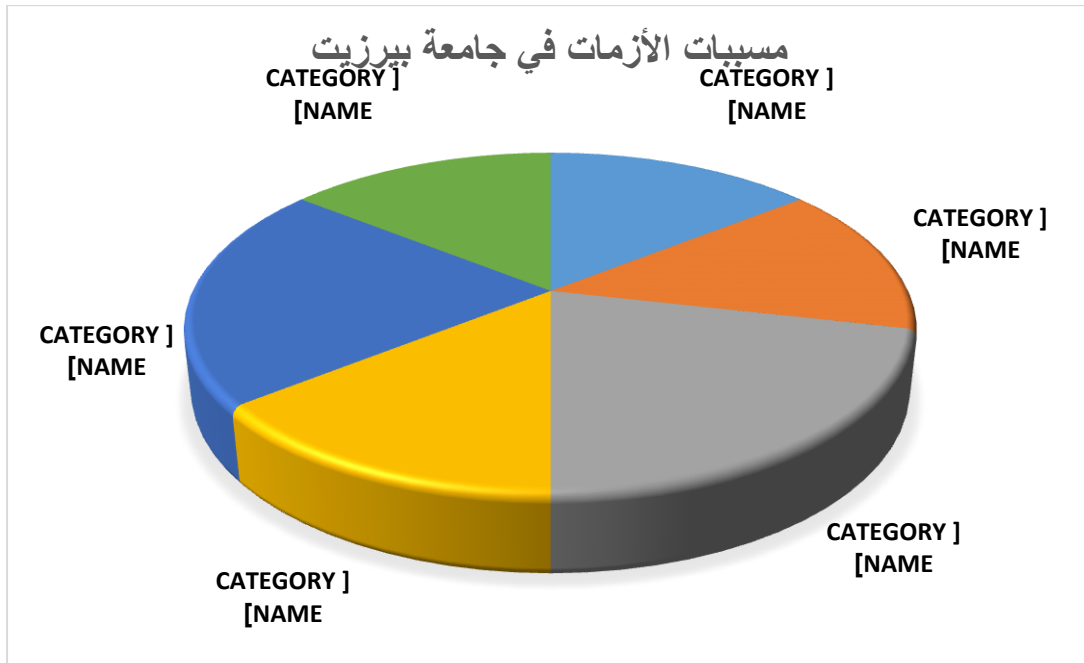
- مسببات الأزمات في جامعة بيرزيت.

-آثار الأزمات على الجامعة.

- استراتيجيات التعامل مع الأزمات.
- طرق تجنب الأزمات والاستعداد لها.
- كيفية الاستفادة من التجارب السابقة.

#### 1.4 مسببات الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت

يتم في هذا السياق عرض إجابات الفئات المستهدفة في المقابلة شبه المنظمة حول السؤال الأول من الأسئلة الفرعية والمتعلق بمسببات الأزمات وأزمات الإغلاق بالتحديد التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت، وبعد الاطلاع على إجابات الفئات المرتبطة بهذا السؤال أمكن تجسيد بعض العناوين الفرعية المستخلصة من الإجابات والموضحة بالشكل (4.1) والمتمثلة بـ (تغيير الجامعة بين الماضي والحاضر، وهامش الحريات ومستوى الليبرالية، والضائقة المالية، والتوترات السياسية، والتواصل والمشاركة في صنع القرار، وجائحة كورونا).



الشكل (4.1) مسببات الأزمات كما انبثقت من البيانات

وسيتم عرض إجابات الطلبة يليها الأكاديميون ومن ضمنهم النقابيون ومن ثم والإداريون. وهي على النحو التالي:

### أ. تغيّر الجامعة بين الماضي والحاضر

أظهرت المقابلات مع المكونات الثلاث في الجامعة إجماعهم على أن التغيّر الحاصل في الجامعة واختلافها عن السابق هو أحد أسباب الأزمات الحالية، ولكن تباينت إجابات المكونات الثلاث حول طبيعة هذا التغير والاختلاف.

حيث تبين من خلال إجابات الطلبة أن هناك إجماع بينهم حول وجود تغيّراً ملحوظاً في جامعة بيرزيت في الوقت الحاضر عن السابق من حيث التوجهات والسياسات المتبعة في التعامل وقد أشار غالبية الطلبة إلى أن هذا التغير سلبي وهو أحد مسببات الأزمات الرئيسة برأيهم، حيث أجمع الطلبة على أن الجامعة تعمل على التضييق على الحركة الطلابية وتضع سياسات<sup>1</sup> جديدة تهدف لذلك، كما وأن توجهاتها باتت استثمارية أكثر من السابق وهذا ما يخلق أزمات بين الفترة والأخرى. ويعزو البعض سبب التغير في سياسات الجامعة وتوجهاتها الى الضغوط الخارجية الممارسة عليها والتي تدفعها الى فرض سياسيات جديدة مغايرة للنمط السابق. وفي هذا السياق قال (ط.9): " هبت ريح التغيير للأسوأ وأصبحنا نقول وين كنا ووين صرنا، وأسباب التغير واضحة، وهي الضغوط الكبيرة التي على الجامعة وبدأوا يضغطون على وتر الدعم الخارجي الذي تتلقاه الجامعة، ولذلك أحست الجامعة أنها في خطر وبدأت بتغيير سياساتها." كما أوضحت (ط.10):

ان التغيير في سياسات الجامعة لم يحدث فجأة إنما تدريجياً وهو نتيجة تراكمات بدأت منذ فترة ولكنه أصبح الآن جلياً أكثر، ويمكن تقسيم هذه التغيرات الى ثلاثة أقسام وهي تغيرات مرتبطة بكيفية تعامل الإدارة مع مجلس الطلبة حيث أصبح هناك تضييق أكثر على الحركات الطلابية، وتغيرات مرتبطة بالناحية الرأسمالية حيث أن الجامعة بدأت تتجه للخصخصة والحركات

<sup>1</sup>قامت الباحثة بتهذيب وإعادة صياغة بعض الاقتباسات وذلك لتسهيل فهمها للقراء من مختلف الخلفيات والمناطق ولتجنب أي لفظ قد يكون فيه تحريج أو إهانة

الرأسمالية والاستثمارية وتغيرات أكاديمية حيث أن هناك قلة اهتمام من قبل الإدارة بهذا الجانب مما أدى إلى تراجعها .

وقال (ط.11):

صار في كثير تغيرات وصارت الإدارة توضع قيود زائدة على الحركات الطلابية وصارت تتدخل في بعض الشؤون الداخلية للحركة الطلابية، يعني صار في عملية تراكم للقيود وعملية تغيير جذرية للتعامل وفتح مساحة أكبر للشيء غير المحزب سياسياً، يعني تعطي اهتمام مثلاً لنوادي الكليات والمجموعات الشبابية التي لا تتبع توجهاً سياسياً، والهدف الأساسي إضعاف الحركة الطلابية.

ومن جهة الأكاديميين، فقد كان التركيز الأكبر في إجاباتهم عن التغير في درجة الوعي لدى الطلبة والاختلاف في الترابط والعلاقات بين مكونات الجامعة، والتي كانت في السابق أقوى مما هي عليه الآن، والذي عزاه البعض إلى تغير حجم الجامعة وازدياد الأعداد، وفي هذا السياق أشار (د.1) إلى " أن طبيعة الطلبة والمعلمين في الوقت الحالي تختلف عن التسعينيات والألفين من ناحية انتمائهم السياسي وانتمائهم للجامعة، والأزمات في السابق كانت تحل بسرعة بينما الآن هناك صعوبة في حل الأزمات . " ووافقه الرأي (د.2) قائلاً " أشعر أنه مستوى وعي الطلاب اليوم يختلف كثير ويعني لو طلاب اليوم يفكروا كما كنا نفكر أيام زمان لكانت الأزمات التي بتمر فيها جامعة بيرزيت يسهل حلها، والمجتمع كان سابقاً يتدخل في حل الأزمات بينما يكتفي الجميع في الوقت الحالي بالمشاهدة."

أما الإداريون، فتطرقوا في إجاباتهم لتغيير إيجابي وآخر سلبي يخلق أزمات، ومن هذه التغيرات تغير الأعداد في الجامعة وحجم الجامعة والتطور الأكاديمي من ناحية البرامج وغيرها، كما أشاروا إلى تراجع في القيم والوعي لدى الطلبة عن السابق إضافة إلى تراجع في العلاقات الاجتماعية التي كانت قوية في السابق. حيث ناقش (إ.1):

الجامعة قد تغيرت من حيث الحجم وازدياد أعداد الطلبة والإدارة سابقاً كانت تتبع طرق ودية وعشائرية في حل الأزمات أما اليوم فهناك قوانين وأنظمة ولجان والإدارة اليوم وبسبب التغير في حجم المؤسسة تحتاج إلى آليات جديدة مختلفة، وإن انفجار الأزمات بين الفترة والأخرى قد يكون بسبب عدم وجود هذه الآليات الحديثة بعد.

### وقال (2.1):

هناك تراجع في القيم التي تعتبر أساس العلاقة الإنسانية والطلابية ومنها قيم الانتماء والصدق وحب الغير والحديث عن الجماعة لا الفرد، وهناك تراجع أيضا في مستوى الوعي السياسي لدى الطلبة وتراجع في التواصل الاجتماعي وبمستوى الاهتمامات لدى الطالب، حيث تأثرت هذه النقاط بالتطور التكنولوجي وقلت عن السابق.

### وقال (4.1):

الاختلافات كتيره يعني منها اختلافات شكلية، المبانى، المختبرات، المكتبات كل هذه اختلفت، أيضا هناك اختلاف في تطوير لبرامج جديدة وكليات جديدة وتطوير في أنظمة وقوانين الجامعة الذي هو متوقع من كل جامعة يعني حتى تواكب عصرنا ويعني لما تتوسع من جامعة فيها عدد قليل من الطلبة لجامعة الآن فيها عدد بحدود 15 ألف طالب فلانم انو يكون يعني يواكب ذلك. أيضا روح الأسرة اكيد ضعفت لأنه كنا عددنا قليل كنا كلنا تقريبا نعرف بعض الآن يعني صار في عدد كبير يعني بين العاملين في الجامعة حوالي 1000 بينما كنا لا نتجاوز الـ 250 في السابق فطبعا يعني بفرق في المعرفة لكن يعني بشكل عام إيجابي التغيير.

يمكن الاستنتاج من إجابات الفئات الثلاث أن تغيّر الجامعة في الوقت الحالي عن السابق يعد أحد أسباب الأزمات الحالية في الجامعة من وجهة نظر الفئات الثلاث، ويلاحظ أن الطلبة والأكاديميين قد ركزوا أكثر على الجانب السلبي للتغيير، بينما ركز الإداريون على الجانبين السلبي والإيجابي ولكن تقاطعت إجابات بعض الأكاديميين والإداريين فيما يخص ضعف العلاقات بين مكونات الجامعة وتراجع مستوى الوعي عن السابق.

### ب. هامش الحريات والليبرالية

تبين من إجابات الفئات الثلاث أن هامش الحريات والديمقراطية في جامعة بيرزيت قد يكون مسبباً رئيسياً للأزمات بشكل عام ولأزمات الإغلاق بشكل خاص، ولكن تباينت إجابات الفئات المشاركة بهذا الخصوص، حيث تبين من خلال إجابات غالبية الطلبة أن هناك تراجعاً ملحوظاً في مستوى الحريات في الجامعة، بينما أتعق الأكاديميون والإداريون أن الجامعة توفر هامشاً كبيراً من الحرية والليبرالية والذي يستغل بطريقة خاطئة مؤدياً إلى الأزمات في كثير من الأحيان.

تبين من إجابات غالبية الطلبة أن هناك تراجع ملحوظ في مستوى الحريات المتاحة للطلاب والحركة الطلابية لممارسة نشاطاتها. وقد أجمع الطلبة أن إدارة الجامعة تحاول التضييق على الحركات الطلابية وسلبها الكثير من الحقوق والحريات التي كانت متاحة لهم في السابق ومنها مثلا النشاطات الوطنية واستخدام القاعات لأنشطة طلابية وغيرها. حيث قال (ط.1):

*الجامعة بدأت تتبع سياسة الليبرالية الشكلية ، يعني تصدر للمجتمع و الناس انه عندها ليبرالية و حرية و لكن داخل الجامعة بتلاقي انه احنا ممثلين الكتل الطلابية الي بنعيش هاد الصدام مع الإدارة و انه فش عندي حرية والإدارة قيدت حركتنا ، يعني مثلا تمنعنا ناخذ قاعة كمال ناصر و اذا بدنا نقدم على نشاط لازم قبل 10 أيام و في لجنة جهوزية أستحدثتها الجامعة لمناقشة النشاط و 90% يرتفض النشاط و التبرير الإختلاط بسبب كورونا و بالمقابل الفود كورت الي عملته الجامعة، الطلاب فوق بعض و فش التزام ، ولا الشغلة الي فيها بزنس عادي، بس أي نشاط طلابي نقابي خدماتي وطني الجامعة بتحط عقبات للحركة الطلابية.*

وأشار (ط.3) أيضا الى أن "جامعة بيرزيت ومقارنة بالجامعات الفلسطينية الأخرى تعتبر واحة للديمقراطية والتعددية ولكن في ناس بالإدارة قاعدة بتحاول تغرق هاي الواحة وقاعدة بتحاول تقلبها لصحراء". وقال (ط.4): "الجامعة معروفة بأن لديها مساحة عالية من الديمقراطية ولكن هذا مجرد مسمى وشعار يعني حرية ظاهرية فقط، وفي حالات تم إحالة أشخاص للمساءلة القانونية داخل الجامعة بسبب كلمة". وفي حين أوضحت (ط.10): "الجامعة قاعدة بتحاول انها تقلل من مساحة الحرية الي بتعطيها والهامش الحر لأنها بتعرض لضغوطات خارجية حقيقية وقاعدة بتتجاوب مع هاي الضغوطات."

يلاحظ من إجابات الطلبة أن هناك إجماعاً على تراجع مستوى الديمقراطية وهامش الحريات في الجامعة وقد أشار البعض إلى أن السبب قد يكون مرتبطاً بضغوط خارجية تمارس على الجامعة وتجبرها على تقييد الحركة الطلابية وتقليل مساحات الحرية.

واختلفت إجابات الأكاديميين، حيث أشار أغلب الأكاديميين إلى وجود مساحة واسعة من الحرية في جامعة بيرزيت سواء للعاملين فيها أو للطلبة، في حين رأى البعض أن هذه الحرية أقل مما كانت عليه في السابق. حيث ناقش (د.1) أن سفره للدراسة بالخارج غير منظوره

لمستوى الحرية في جامعة بيرزيت، حيث كان يراها قبل ذلك واحة ديمقراطية ولكنه أكتشف أن هامش الحرية في الجامعة التي درس فيها بالخارج أعلى بكثير، ولكنه يرى أن جامعة بيرزيت توفر مساحة أكبر من الحرية من الجامعات الفلسطينية الأخرى قائلاً: "كأنك بدك تقارني بين السيء والأسوأ" وهو يرى أيضاً أن الديمقراطية الزائدة تخلق أزمات ومشاكل في مجتمعنا وخصوصاً أننا غير معتادين عليها وهذا ما يحصل في جامعة بيرزيت. بينما رأى (د.د) أن هامش الحريات في الجامعة في الماضي أوسع منه اليوم، مؤكداً " في السابق كنا نستطيع التعبير بحرية أكبر من الوقت الحالي". أما (د.ن.3) فصنفت الحريات المتاحة الى ثلاث أقسام قائلةً:

هنالك حرية أكاديمية وحرية التعبير عن الرأي وحرية العمل الطلابي والنقابي والوطني، حيث يمتلك الأكاديميون حيزاً كبيراً من الحرية الأكاديمية بحيث يستطيعون تطوير مساقات جديدة وقراءات و غيرها، أما حرية التعبير فهناك صفحة للموظفين على مواقع التواصل الاجتماعي و يمكن للموظفين سواء كانوا إداريين أو أكاديميين التعبير عليها بحرية كبيرة، أما الحريات الطلابية و النقابية فهناك بعض التغييرات في هذا الجانب و التقييد على حركة النشاط الطلابي و النقابي خلال الأعوام الأخيرة ، و أن هذا التضيق لا يكون بشكل واضح و مباشر و إنما عن طريق بعض القضايا البيروقراطية الإجرائية التي تفرضها إدارة الجامعة.

كما كشف (د.ن.4) أن مساحة الحرية المتاحة غير قابلة للمقارنة مع أي جهة أخرى فجامعة بيرزيت تحظى بمدى واسع وغير محدود من الحرية، ولكنه يرى أن هذا ما يدخلها في الفوضى أحياناً وقال: " الحرية المفرطة أحياناً تؤدي إلى فوضى وأنا برؤيتي مع أني نقابة، الحرية لا سقف لها بالجامعة والحركة الطلابية تستغل الحرية الممنوحة لها لفرض أجندات ووقائع، أحياناً تكون محقة وأحياناً يكون فيها مبالغة."

أما من جهة الإداريين فقد أجمعوا وبشكل مطلق على أن بيرزيت تتمتع بهامش عال من الحريات وبمستوى من الليبرالية والديمقراطية أعلى من أي مؤسسة في فلسطين، وقد نوه بعض الإداريين أن درجة الحرية العالية الممنوحة لمكونات الجامعة هي إحدى مسببات الأزمات في الجامعة وذلك بفعل الاستغلال الخاطئ لها. وفي هذا السياق قال (د.ا.2): " بيرزيت أحدثت شيئاً خاص في تعزيز الليبرالية والديمقراطية واعتبرها الجامعة الوحيدة في الضفة الغربية التي تحافظ على النعد الديمقراطي والأجواء

الليبرالية". وتحدث (إ.3) عن التنوع الكبير في الأفكار والخلفيات والثقافات في الجامعة، وأكد أن الجامعة تحترم هذه الاختلافات وتسمح بالتعبير عن الرأي وبالنقد أيضا أكثر من أي جامعة فلسطينية وأكثر بكثير من جامعات عالمية أيضا، وأشار أيضا إلى أن هذه المساحة من الحرية هي ما يخلق أزمات أحيانا بسبب الاستغلال الخاطيء له وقال أحيانا بساء فهم الحرية لدرجة الوصول للفوضى، صح الحرية مهمة ولكن هناك قوانين وأنظمة ويجب احترامها". وقال (إ.4): "بيرزيت تتيح مجال ممتاز للتعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر واحترام الاختلاف مقارنة بأي جامعة أو مؤسسة أكاديمية أخرى. طبعاً لا يخلو الأمر أنه أحيانا يكون في معكرات ولكن بالعموم بالأغلب الأعم ما زالت بيرزيت في طبيعة الجامعات الفلسطينية في مسألة الحرية". ويقول (إ.5) "أن ما يميز جامعة بيرزيت هو الحرية والليبرالية وما يسيء أيضا للجامعة هو الاستخدام السيء لهذه الحرية والليبرالية، أن الحريات يجب أن تتوقف عند مصالح الجامعة العامة وألا تتجاوزها ولكن هذا لا يحدث الآن".

يلاحظ من إجابات الإداريين أنهم يرون جامعة بيرزيت مميزة في مستوى الحريات المتاحة فيها، ويجدونها الأفضل في الوطن في هذا السياق. ويرى جزء من الإداريون أيضا أن إتاحة هذا الحجم من الحرية للأفراد هو ما يخلق أزمات أحيانا. ونلاحظ هنا الاختلاف بين ما يراه الطلبة وبين ما يعرضه الإداريون، حيث يرى غالبية الطلبة أن الجامعة اختلفت وتراجعت في درجة الحريات المتاحة وأنها تفرض تضييقاً على الحركة الطلابية مما يخلق أزمة. بينما يرى الإداريون عكس ذلك ويرون أن الحرية المطلقة الممنوحة هي ما يخلق الأزمات بين الفترة والأخرى، ويوافق معظم الأكاديميين الإداريين على هذا الرأي أيضا.

### ت. قضايا مالية

ظهر إجماع في إجابات الطلبة حول أن القضايا المالية تخلق أزمات في الجامعة بين الطلبة والإدارة وبالتحديد قضايا رفع الأقساط وتثبيت سعر الدينار وتوجه الإدارة نحو الاستثمار



والخصخصة. وعبر الطلبة عن أن هناك أزمات متكررة ارتبطت برفع الأقساط وذكر منها الإغلاق الطلابي عام 2013 و2014 و2016 لأكثر من 21 يوم والذي حدث بسبب محاولة الجامعة لرفع الأقساط وتكرر عام 2020 لنفس السبب. كما وتطرق البعض أيضا الى أن سعر الساعة في جامعة بيرزيت لبعض التخصصات أعلى من الجامعات الأخرى ولا تتماشى مع الوضع الاقتصادي الفلسطيني. إضافة لحديث أغلبية الطلبة عن قضية المستثمرين في الجامعة والغلاء بسبب عقودهم مع الجامعة، والتي تعتبر جزءاً من الإشكاليات المالية برأيهم. ويرى الطلبة في هذه التوجهات محاولة لاستنزاف الطالب ماديا مما يؤدي لخلق أزمات عديدة، كما وضح المعظم عدم تصديقهم لادعاءات الإدارة بوجود أزمة مالية. وفي هذا السياق عبر (ط.3) عن رفض الحركة الطلابية لمحاولة الإدارة خصخصة مرافق الجامعة، مشيراً إلى التحولات التي حصلت في المجمع في الجامعة وقال: "جاءوا أكبر التجار وحطوهم عنا بالجامعة والمفروض يجيبوا تعاونيات لأسر الشهداء والأسرى، وفي كل الأحوال في أزمة مالية أو لا، الإدارة مسؤولة عن إيجاد حل واحنا نرفض يكون حل الأزمة المالية على حساب الطالب، الطالب ليس كيس دولارات ولا دنانير".

وكشف (ط.8) عن أن الجامعة ترفض إطلاع الحركة الطلابية على الكشوف المالية على الرغم من طلبهم ذلك، وهو يشكك في التفاصيل المالية التي يتم مشاركتها عبر ريتاج ويرى أنها غير منطقية. وأشارت (ط.10) إلى أن الجامعة أصبحت تميل للسياسات الرأسمالية وتعمل على رفع سعر الساعة وزيادة عدد الطلاب في الشعب الدراسية وزيادة عدد المباني وبالمقابل تقليل المساحات في الجامعة وهذا جميعه يخلق أزمات. ويقول (ط.11):

أبرز الأزمات في الجامعة رأسمة التعليم وغير هيك صاروا يعقدونا في قضايا التسيط والقضايا النقابية، ولاحظي لما تشوفي في عندك اعتصام بال 2019 واعتصام 2020 واعتصام 2021 واعتصام 2022، يعني 4 اعتصامات في ظرف زمني قصير يعني في خلال واضح. بعدين شوفي جابوا مستثمرين كبار ونقلوهم للجامعة، بدل ما يجيبوا تعاونيات عائلات الشهداء وتعاونيات عائلات الأسرى والأسر الفقيرة تعاونيات بتخدم الجامعة وبأسعار بسيطة وبنفس الوقت من نفس البيئة الاجتماعية، يعني أنا مش ضد التطور ولكن مع التطور الي بحاكي هويتنا واحنا مش استنساخ للتجارب.

ومن جانب فئة الأكاديميين فكان هناك إجماع أن الأزمة المالية التي تدعيها الجامعة غير حقيقية وأن الإدارة تذكر وجود هذه الأزمة في كل عام ومنذ زمن طويل وأن القضايا المالية هي إحدى أسباب الأزمات في الجامعة. ويقول (د.1): " يعني الواحد بسأل حاله ليش في أزمة مالية بالوقت إلي أقساط بيرزيت أعلى من أقساط الجامعات الثانية أو زيتها إذا بدك وهذه مؤسسة غير ربحية، وفي مؤسسات ثانية ربحية وفش عندها مشاكل.. بجوز المشكلة بإدارة الجامعة." ويؤكد أيضا أن الجامعة تدعي العجز المالي منذ أكثر من عشرين عاما، منذ أواسط التسعينيات وهي إلى الآن مستمرة، ولذلك هو يتساءل حول ما إذا كانت هذه الأزمة حقيقية، وخصوصا أن أعداد الطلبة تزداد. وهو يرى أن الجامعة باتت تتجه نحو الخصخصة، ويرى في بعض معالم الجامعة تجليات العولمة. وترى (د.ن.3) أن الجامعة ومنذ سنوات طويلة أي منذ الثمانينيات والتسعينيات وهي تتحدث دائما عن وجود أزمة مالية في الجامعة، وهي ترى أن الموضوع مرتبط بالسياسات التي تمارسها الجامعة لتتاول هذه المسائل. وقال (د.ن.4): " ادعاءات الجامعة في الازمة المالية هو فقط لغرض التخويف. أنا عندي الأرقام والأرقام بتقول فش أزمة مالية وفي فائض بعشرات الملايين سنويا. وأزمة الخصخصة هادا جزء من المصالح الخاصة لبعض المسؤولين".

أما من جانب الإداريين فهناك إجماع مطلق بوجود أزمة مالية حقيقية بالجامعة، ويعزو البعض أسباب وجودها لنقص المساعدات الحكومية، إضافة لتثبيت سعر الدينار لرواتب العاملين مقابل عدم ثباته لأقساط الطلبة. ويرى (د.1) أن جامعة بيرزيت تعاني من أزمة مالية حقيقية، فهي تعتمد على الأقساط بشكل أساسي وتعاني من مشكلتين أساسيتين بهذا الخصوص، وهي مشكلة فرق الدينار والذي يكلف الجامعة تقريبا 200 ألف دينار شهريا، والإشكالية الثانية أن الطلبة يدفعون الأقساط بسعر الدينار دون تثبيت وهذا يخلق فجوة والتي بدورها تؤثر بشكل كبير على ميزانية الجامعة. وذكر أزمات رفع الأقساط والتي تخلق إشكاليات لدى الطلبة ومثال ما

حدث في 2013 حين أغلقت الجامعة أكثر من شهر وذلك بسبب محاولة رفع دينار أو دينارين فقط. أما بخصوص الخصخصة فهي آلية للمساعدة في حل الأزمات المالية إلى حد ما. وقال:

طبعاً هي الأزمة المالية ما لازم تتحل على حساب الطلاب، مثلاً الحكومة عليها جزء من المساهمة وهلا متوقف وهي مشكلة، مشان هيك قضية الخصخصة والبحث عن دعم أنا ما بشوفها مشكلة، يعني ما بدنا نحول الجامعة لسوبر ماركت بس برضه بدنا نساعد لانه فاتورة الجامعة كبيرة. فيعني بدنا نعمل شغلتين، تنوع المصادر المالية وفي نفس الوقت الطبقات المهمشة نوجد شيء يخليهم يعيشوا بأريحية بالجامعة. لازم يكون في وفيات للجامعة الي من أرباحها تقدر تغطي مصاريفها من مردودها.

وأشار (3.1) إن الوضع ليس سهلاً بالنسبة للإدارة وأنها تعتمد بالدرجة الأولى على أقساط الطلاب ولكن فرق العملة للموظفين وغيرها يحدث فجوة، وهو يتساءل ما الحل لسد الفجوة والحصول على الأموال وخصوصاً أن الدعم الحكومي متوقف، ويقول: "يعني بقلك الطالب بدنا تعفونا من الأقساط وترفعوش سعر القسط وتدفعوا رواتب للأساتذة وممنوع تخصص وممنوع تستثمر وفش دعم حكومة، طيب من وين يجيبوا؟ والجامعة شو تعمل؟".

يلاحظ من إجابات الإداريين أنهم يجمعون على وجود أزمة مالية حقيقية وهذا يناقض ما يجمع عليه الطلبة والأكاديميون، حيث لوحظ وجود تقارب كبير بين إجابات الأكاديميين والنقابيين من جهة وإجابات الطلبة من جهة أخرى فيما يتعلق بموضوع الأزمة المالية، بينما ترى الإدارة النقيض تماماً.

### ث. توترات سياسية

أجمعت فئة الطلبة والإداريين على أن هناك عوامل سياسية خارجية تؤثر على الجامعة وتخلق بعض الأزمات، فالجامعة ليست بمعزل عن المجتمع الخارجي وعمما يجري فيه. بينما لم يناقش أي من الأكاديميين هذا الشق كأحد مسببات الأزمات في الجامعة. ومن هذه العوامل

السياسية التي ذكرها الطلبة والإداريون، الاحتلال والذي لا يكف عن الانتهاكات بحق الشعب الفلسطيني، وقد طالت هذه المضايقات والانتهاكات الجامعة بشكل مباشر عدة مرات خلال السنوات الماضية حين تم اعتقال بعض أبناء الجامعة من وسطها بعد اقتحام مستعربين للجامعة، وآخر هذه الانتهاكات كان بإصابة أحد طلبة الجامعة على أبوابها برصاص الاحتلال، ناهيك عن الانتهاكات اليومية والأسر والمنع للحركة وغيرها من التضييق على الحرية. أما العامل السياسي الآخر الذي يؤثر على الجامعة فهو الخلافات السياسية بين الأحزاب والفصائل الفلسطينية والتي بصورة أو بأخرى تنتقل الى الأطر الطلابية التابعة للأحزاب والفصائل الخارجية وتتأثر بها، مما يخلق جواً من المشاحنات أحيانا وبدرجات متفاوتة.

وفي هذا السياق، عبر غالبية الطلبة عن كون جامعة بيرزيت معروفة بوطنيتها وبأنها جامعة الشهداء وان أبناء الجامعة يتعرضون لضغوط كبيرة من الاحتلال، فهم يتعرضون للأسر ويتم استدعائهم للتحقيق على خلفية نشاطاتهم الطلابية والسياسية داخل الجامعة وسبق أن تعرض البعض للخطف من قبل مستعربين قاموا باقتحام الحرم الجامعي وتعرض أحد الطلبة للإصابة بطلق ناري على باب الجامعة، وهذه الأمور تخلق حالة من التوتر والضغط الذي يؤدي الى توليد أزمات فيما بعد. ويقول (ط.3): "أكبر الأزمات التي بتواجهها الجامعة هي الاحتلال والاعتقال السياسي". وأشار الطلبة أن الاحتلال يحاول الضغط على إدارة الجامعة لمنع المظاهر الوطنية في داخلها وعلى أثر ذلك وقعت خلافات حول منع بعض المظاهر الوطنية في الجامعة والتي وصلت لإغلاق الجامعة لهذا السبب. وتقول (ط.10) " صار في تضييق على الأطر الطلابية وخلوهم يوقعوا على

ميثاق عشان العسكرية بين قوسين لأنني لا أعتبرها عسكرية، وصارت مشاكل واعتصامات على هذا الموضوع."

ومن ناحية أخرى أشار أغلب الطلبة إلى وجود مشاحنات تحدث بين الفترة والأخرى بين الأطر الطلابية وإن كانت تظهر بأنها متوحدة وخصوصا في حال الخلاف مع الإدارة، إلا أن الأمر لا

يخلو من المشاكل الداخلية. وأن الشارع الفلسطيني يعكس أثره على داخل الجامعة ولذلك لا يمكن لوم الحركات الطلابية. وأشار (ط.8) إلى أن الاختلافات بين الحركات الطلابية هي اختلافات تتعلق بالأيديولوجية والرؤى ولذلك لا بد أن يخلق ذلك بعض المشاكل ولكن تعود الحركة الطلابية وتلتحم". وقالت (ط.10):

وحدة الكتل الطلابية في جامعة بيرزيت، حقيقية وغير حقيقية، لأنه داخل الأحزاب تحدث كثير مشاكل وأغلبها لا تنقل للعلن ويظهر للعلن الصورة الوردية، ولكن هذا طبيعي لأنه ارتداد للوسط الي احنا عابشين فيه والشارع الفلسطيني. ولكن أحيانا عنجد يجبروا الطلاب على تحقيق الوحدة الطلابية ضد حتى أحزابهم السياسية عشان يحققوا أهداف معينة.

ومن جهة الإداريون فقد أجمعوا على أن الجامعة تعاني من ضغوط بسبب الوضع السياسي العام لفلسطين من الاحتلال والانقسامات الفلسطينية السياسية، وفي هذا السياق قال (إ.3): " احنا تحت الاحتلال وهو قادر يدخل بأي وقت على الجامعة ويأخذ ما يريد وفي أي وقت فاحنا نعانى...". وأيضاً ما يسببه الاحتلال من ضغط نفسي على المجتمع الفلسطيني ككل يؤثر على الجامعة. وأشار (إ.5):

مؤخراً صار في بعض الأزمات الي لها طابع سياسي، وأن الانقسام السياسي في الدولة وعدم الاستقرار له انعكاسات واضحة على الجامعة وخاصة في السنوات الأخيرة والتأثير السلبي لما يحدث خارج أسوار الجامعة على داخلها بات واضحاً ويظهر بشكل جلي من خلال العنف وردود الفعل والقرارات التي تحدث وكل هذه الأمور تؤثر على الجامعة بشكل كبير.

ونستنتج من إجابات الإداريين والطلبة أن العامل السياسي له تأثير واضح على جامعة بيرزيت وهو أحد مسببات الأزمات.

### ج. التواصل والمشاركة في صنع القرار

ظهر من إجابات الطلبة والأكاديميين أن التواصل والمشاركة في صنع القرار هي إحدى مسببات الأزمات وهي غالباً تؤدي إلى الإغلاق. حيث ظهر من خلال الإجابات أن التواصل الفعال ضعيف بين الإدارة وكل من الطلبة والأكاديميين في جامعة بيرزيت، مما يؤدي لخلق

أزمات. وأيضاً أجمع الطلبة والأكاديميون أن الإدارة لا تحاول إشراكهم في صنع القرار مما يشعرهم أنهم مستثنون من اتخاذ القرارات والتي تؤثر عليهم هم بالدرجة الأولى. ومن جهة أخرى على النقيض ترى الإدارة أن هناك تواصلاً وإشراكاً من قبلهم للمكونات الأخرى بدرجة معقولة ولكن يمكن تحسينه.

ويرى الطلبة أن هناك ضعفاً وسوء تواصل بينهم وبين الإدارة، وفي هذا السياق قال (ط.2):

يعني بال 2019 تسكر الجامعة شهر وبال 2020 عشر أيام وبال 2021 يعتصموا الشباب وحياتهم تتعرض للخطر وهينا 2022 والجامعة صارلها مسكرة 30 يوم. ومع الأسف هاد الحال الي وصلت له الجامعة مؤسف جدا، أنه انت فعليا مش عارف توصل لإدارة الجامعة وتحقق مطالبك إلا إذا سكرت الجامعة.

وأكد جميع الطلبة أن إغلاق الجامعة ليس هدفاً يسعون له ولكنه الوسيلة الوحيدة التي تمكنهم من الوصول للإدارة وتحقيق أهدافهم، قائلين إنه لا خيار آخر أمامهم. وقال (ط.6): " الحوار والتواصل

الفعال معدوم بسبب الإدارة، الي بتحاول التقليل من شأن الحركة الطلابية والنقابة، يعني كأنها بدهاش حدا."

أما بخصوص الإشراك في اتخاذ القرار فقد أشار الطلبة إلى أن الإدارة تتخذ قرارات مصيرية متعلقة بهم دون الرجوع إليهم. وقالت (ط.10) " الإدارة تتخذ قرارات مصيرية بدون الرجوع للكتل الطلابية مثلا هاد قرار المجمع وإعادة بنائه تم فرضه فرض على الحركة الطلابية وكمان انهم هدوا مجلس الطلبة مثلا. " وأشار

(ط.11) إلى:

أن الجامعة لا تشارك أو تطلع مجلس الطلبة على الخطط الاستراتيجية للعمل والتي تؤثر انعكاساتها على الطالب بالدرجة الأولى، وأن هدم الإدارة لمجلس الطلبة دون إعلام الأطر الطلابية خلق أزمة وعلى الإدارة إشراك الطلبة في القرارات المصيرية التي تخصهم على الأقل، كما أن الإدارة لا تتواصل أو تتحاور مع الحركات الطلابية إلا عند الضغط عليها، يعني لما كنا نغلق كانوا يجوا يقعدوا معنا ولكن في يوم طبيعي الحركة مش عاملة فيه إغلاق للجامعة أو لبناية معينة بالجامعة، الجامعة ما كانوا يقبلوا يقعدوا معنا طيب ليش؟؟

ومن جهة الأكاديميين كان هناك إجماع أيضا أن التواصل غير موجود بالطريقة الأمثل وكذلك الأمر بخصوص الإشراف في صنع القرار، وأنهم مغيبون، وعبر الجميع عن ضرورة تحسين وتفعيل التواصل بين الإدارة والعاملين وألا يكون التواصل فقط بإعلام الموظفين بالقرارات وإسقاطها عليهم من خلال رسائل تصلهم مع قدوم كل رئيس جديد، وإنما يجب أن يكون هناك تواصل حقيقي، عن طريق إجراء لقاءات بحيث تستمع الإدارة للموظفين وتشاركهم الأفكار وهذا مفقود حاليا. وفي هذا السياق قال (د.1):

يبدو أن الإدارة تتواصل مع عليّة القوم يعني أنا ولا مرة حد تواصل معي، في الأزمة الحالية الأخيرة تواصلوا مع بعض زملاء... وهاد بخلق مشكلة بالانتماء للمؤسسة، أنا بكون انتمائي أكبر بس اشعر أني جزء من صنع القرار مثلا بشاوروني ولكن لما بستنى اسمع من صفحات التواصل من الطلبة أو ربما من الإدارة بعتبر حالي مش جزء من بيرزيت وصرت أطلع عليها بسخف لما يقولوا نحن أسرة جامعة بيرزيت. وأنا أعتبر انه لا يوجد نظام محدد لإشراك الهيئة التدريسية لمعالجة الأزمات وفي التواصل مع الإدارة، بقدر ما هي لها علاقة بمزاجية الإدارة ومزاجية العمداء الي بعينوهم. وهاد بخلي الصوت ما يبين. ومشاركة الأساتذة بجل الأزمة هي عشوائية وانتقائية لا يوجد أسس واضحة

وقال (د.2) "أن سقف المشاركة هو إشراك رؤساء الدوائر أحيانا، ولكن لا يوجد مشاركة ديمقراطية كإجراء استفتاء واستطلاع رأي مثلا أو عقد اجتماع عام، والآلية التي تتبعها الإدارة انتقائية، التواصل ضعيف وخاصة خلال الأزمات". ويرى (د.ن.4) "أن الإدارات المتعاقبة على جامعة بيرزيت تاريخيا كانت تقف ضد تدخل النقابة في اتخاذ القرارات أو حل الأزمات وتعمل على تهميش النقابة، ويعني احنا ما بنشوف غير فرمانات بتنزل على الموظفين وعلى الطلبة وهو ما يؤدي للفشل، يعني انها بتأخذ قرار احادي وهادا القرار بستفز الأطراف الأخرى." "

أما فئة الإداريين فقد أجمعت أن هناك تواصل وإشراك إلى حد معقول ولكن قد لا يكون بالصورة الأمثل، فالتحسين أمر ممكن دائما. حيث عبر في هذا السياق (إ.2)

هناك تواصل إيجابي بين الإدارة من جهة والطلبة والأكاديميين من جهة أخرى ولكنه ليس تواصل دائم ومستمر، فهناك خلاف في النطاقات والتفكير والنظر للقضايا، والإدارة ديمقراطية الى حد كبير ولكنها تضع حدود وفي بعض الأحيان يكون التواصل ضعيف مما يخلق أزمات.

ويقول (إ.3):

على حد علمي كان دائما في تواصل ولكن مرات الطلاب يتخذوا قرارات بتأديهم، يعني مثلا التعلم الالكتروني والامتحانات الالكترونية واحدة من الأشياء التي دمرتهم من حيث لا يعلمون، يعني في قرارات أكاديمية ممنوع الطالب يدخل فيها، انا المتخصص والجامعة بتعطيني راتب بعد ما وصلت درجة علمية بقدر اصنع القرار. يعني المشاركة بالقرار حلوة ولكن في تخصص وفي صلاحيات. الحدود مش واضحة، وبين صلاحيات الإدارة وبين صلاحيات النقابة وبين صلاحيات الطلاب، لازم يكون في صلاحيات واضحة لكل جهة وإلا بعدين بصير فوضى. بس المشكلة الناس عم تدخل بصلاحيات بعضها وهاد خطير.

ويرى (إ.5) " أن الحوار دائما موجود والإدارة تعزز هذا التوجه وتحاول التواصل الدائم مع المكونات الأخرى. وتحاول إشراك الموظفين في حل الأزمات واتخاذ القرارات ولكن قد لا يكون بالدرجة الأمثل."

نستنتج من إجابات الفئات الثلاث أن هناك ضعف نوعا ما فيما يتعلق بالتواصل وفي المشاركة في صنع القرار، حيث يرى كل من فئة الأكاديميين والطلبة أن الإدارة لا تقوم بالتواصل معهم بصورة جيدة ولا تشاركهم باتخاذ القرار، بينما ترى فئة الإداريين أن الإدارة تقوم بذلك ولكن قد لا يكون بالدرجة والطريقة الأمثل.

### ح. جائحة كورونا

أثرت جائحة كورونا على العالم كله، ونالت جامعة بيرزيت حصتها من هذا التأثير. حيث رأى البعض من فئة الطلبة ومن الإداريين أن جائحة كورونا أثرت وبدرجة كبيرة على الجامعة. فمن جانب الطلبة يرى المعظم أن الجائحة قد أثرت عليهم اجتماعياً، فهم أُجبروا على التزام البيوت والتعلم عن بعد وذلك أثر بدرجة كبيرة على تعرفهم على الجامعة وبيئتها الحقيقية واختلاطهم مع حركات طلابية حيث قال (ط.8) بهذا الخصوص " الحركات الطلابية هي عبارة عن تناقل خبرات يعني الكبير يكون يعلم الأصغر، بس بسبب الانقطاع بكورونا سنتين كاملات بطل في تناقل خبرات واحتكاك الطلاب في بعضهم خف كثير وهاد سبب نوعا ما أزمة طلابية." كما وأثرت الجائحة على عملية الانتخابات التي كانت تنتظرها الحركات الطلابية بفارغ الصبر كل عام وتعمل على مدار العام للفوز بالأصوات عند الانتخابات، حيث أشار (ط.2) إلى أن إغلاق الجامعة بسبب جائحة كورونا أوقف



الانتخابات ومنع الطلبة وخاصة الجدد من اختبار هذه الأجواء التي كانت تعيشها جامعة بيرزيت في الظروف الطبيعية." ونتيجة للجائحة الغي المجلس وأصبح هناك لجنة تحضيرية للمجلس فقط وشعر غالبية الطلبة أنه وبسبب البعد تشكلت فجوة في العلاقات بينهم. كما وأشار البعض إلى أن الجائحة خلقت أزمات أكاديمية أيضا وأنهم عانوا من التعلم عن بعد وكان أحد الاعتصامات التي قامت بها الحركة الطلابية متعلقة بهذا الشأن وبخصوص موضوع نظام ناجح راسب وموضوع الامتحانات الإلكترونية وفي هذا الخصوص قال (ط.9):

أجت كورونا وإدارة الجامعة أستغلت غياب الحركة الطلابية والفجوة الي صارت بين الطلاب والحركة الطلابية ومشيت كتير أمور ومنها مثلا هدم مجلس الطلبة، ولكن لما بلشت ترجع الحياة لطبيعتها شوي وشوي وبينت سلبيات التعليم الإلكتروني بلش يرجع دور الحركة الطلابية والطلاب بلشت تلجاننا وتشكي من التعليم الإلكتروني واحنا بلشنا إجراءتنا وبلشت الاعتصامات.

أما فئة الإداريين فأشارت إلى أن أزمة كورونا خلقت إشكاليات خلال السنوات الثلاثة الأخيرة منها الاجتماعي ومنها الأكاديمي، وفي هذا السياق يقول (إ.2): " في اخر ثلاث سنوات شكلت كورونا وقضية التعليم عن بعد أزمة، فأجدي الإشكاليات انه عندك 8000 طالب بالجامعة ما عرفوا شو الجامعة وشو ثقافة وكيان الجامعة". وأشار (إ.3) الى أن "الجائحة خلقت أزمة أكاديمية واجتماعية وأن المكونات الثلاث لم يجتمعوا معا لمدة عامين مما زاد من الأزمات".

لوحظ من خلال الإجابات أن الفئات قد أشارت إلى التأثير السلبي لجائحة كورونا وما تركته من تبعات وإشكاليات، وقد تمحورت معظم الإجابات حول نقطتين وهما التراجع في العلاقات بين مكونات الجامعة بسبب الجائحة وعدم الاختلاط لمدة تقارب العامين، والنقطة الأخرى أثارها الإداريون بدرجة أكبر وهي التراجع الأكاديمي الذي وقع بفعل التعلم عن بعد طيلة الفترة الماضية. بينما لم يتطرق الأكاديميون لموضوع الجائحة كأحد مسببات الأزمات.

في المجمل، يمكن الخروج بنتائج إجابات الفئات الثلاث عن السؤال الأول المتعلق بمسببات الأزمات في جامعة بيرزيت بما يأتي:

تبين من إجابات المشاركين أن أبرز مسببات الأزمات وبالتحديد أزمات الإغلاق في جامعة بيرزيت تتلخص في التغيير في الجامعة، وهامش الحريات ومستوى الليبرالية، والقضايا المالية، والتوترات السياسية، والتواصل والاشراك في صنع القرار، إضافة لجائحة كورونا وتبعاتها. وقد تباينت آراء المشاركين بخصوص كل نقطة، حيث ظهر اختلاف بين الفئات في وجهات النظر أحيانا واتفق في أحيان أخرى.

من جانب الطلبة، فإن الشعور قوي لديهم بأن هناك تغييراً سلبياً كبيراً في سياسات الجامعة وتوجهاتها عن السابق، ومن ناحية مستوى الحريات والليبرالية فقد أجمع الطلبة على أن هناك تراجعاً ملحوظاً في هذا الجانب وأن الإدارة تحاول التضييق على الحركة الطلابية بصورة كبيرة وبشتى الطرق. أما على صعيد الأزمات المالية فقد ركز الطلبة في إجاباتهم على توجه الجامعة نحو الاستثمار والخصخصة مما يضر بالجامعة وبهم كأفراد وأشار الطلبة إلى قضية محاولة الجامعة رفع الأقساط مما يخلق أزمات بين الفترة والأخرى. وفيما يتعلق بمحور التواصل والاشراك بصنع القرار يرى الطلبة أنهم مستثون من اتخاذ القرارات وأن التواصل بينهم وبين الإدارة سيء وهذا ما يؤدي إلى أزمات إغلاق متكررة. أما من المسببات الأخرى للأزمات في الجامعة فهو الجانب المتعلق بالتوترات السياسية وقد أجمع الطلبة أن الاحتلال وممارساته الهمجية مع الطلبة من اعتقالات وتهديد وأسر تؤدي دون شك لأزمات، وأيضا الانقسام السياسي الذي يعيشه الوطن والتوترات بين الأحزاب والفصائل المختلفة يخلق أيضا بين الفينة والأخرى أزمات. وأخيرا وليس آخرا جائحة كورونا والتي أثرت على الحياة الاجتماعية للطلبة وأيضا على تعلمهم هي إحدى النقاط المسببة للأزمات.

ومن جانب فئة الأكاديميين، فقد رأوا أن هناك تغييراً سلبياً في الجامعة يتعلق بمستوى الوعي ودرجته لدى الطلبة، إضافة إلى طبيعة العلاقات والترابط بين مكونات الجامعة والذي أضحى

أضعف بكثير مما كان عليه في الماضي. ومن ناحية مستوى الحريات والليبرالية فقد أجمع أغلب الأكاديميين أن هامش الحريات في الجامعة كبير مقارنة بمؤسسات الوطن الأخرى، ولكن تستغل بطريقة خاطئة من قبل البعض. أما على صعيد الأزمات المالية فشكك الأكاديميون بوجود هذه الأزمة من الأساس، وأشاروا إلى أنها ادعاءات من إدارة الجامعة. وبما يتعلق بمحور التواصل والاشراك بصنع القرار يرى الأكاديميون أن هناك خللاً في التواصل مع الإدارة وأنهم مغيبون عن العديد من الأمور ولا يتم إشراكهم في صنع القرار.

أما من ناحية فئة الإداريين، فقد أشاروا إلى وجود تغيير إيجابي وآخر سلبي على الجامعة في الزمن الحاضر مقارنة بالماضي حيث رأوا أن هناك تغييراً سلبياً في الجامعة يتعلق بمستوى الوعي ودرجته لدى الطلبة وفي طبيعة العلاقات بين الأفراد في الجامعة، أما عن التغيير الإيجابي فهو يشمل التطوير الأكاديمي والتوسع العمراني وكبر حجم الجامعة عما مضى. ومن ناحية مستوى الحريات والليبرالية فقد أجمع أغلب الإداريين أن هامش الحريات في الجامعة كبير جداً مقارنة بوضع البلد وبمؤسسات الوطن الأخرى، ولكنه يُستغل بطريقة خاطئة من قبل الطلبة مما يخلق أزمات. أما على صعيد الأزمات المالية فأكد الإداريون أن الجامعة تمر بأزمة مالية حقيقية تؤثر عليها وتهدد استمراريتها. وبما يتعلق بمحور التواصل والاشراك في صنع القرار يرى الإداريون أن هناك تواصلاً معقولاً بين الإدارة ومكونات الجامعة الأخرى ولكن يمكن العمل على تطويره ليصبح أفضل مما هو عليه الآن. أما الجانب السياسي فهو يؤثر على الجامعة بدرجة كبيرة وتأثيره سلبي، من ناحية انتهاكات الاحتلال ومن ناحية الانقسام الفلسطيني والتوترات بين الأحزاب المختلفة. ويرى الإداريون أن جائحة كورونا قد أثرت سلباً على الحياة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي للطلبة.

بعد توضيح الباحثة لإجابات المقابلة عن السؤال الفرعي الأول المتعلق بمسببات الأزمات في جامعة بيرزيت، تستعرض في الجزء التالي نتائج المقابلات حول السؤال الثاني من الأسئلة الفرعية والمرتبطة بأثر هذه الأزمات على جامعة بيرزيت.

#### 2.4 الآثار التي ترتبت على الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت

يتم في هذا السياق عرض إجابات الفئات المستهدفة في المقابلة شبه المنظمة حول السؤال الثاني من الأسئلة الفرعية والمتعلق بآثار الأزمات وبالأخص أزمات الإغلاق التي واجهت جامعة بيرزيت، وبعد الاطلاع على إجابات الفئات المرتبطة بهذا السؤال أمكن تجسيد بعض العناوين الفرعية المستخلصة من الإجابات وهي (سمعة الجامعة، العلاقات بين مكونات الجامعة، طرق ومظاهر التعبير عن الاحتجاج) وسيتم عرض إجابات الطلبة يليها الأكاديميون ومن ضمنهم النقابيون ومن ثم والإداريون. وهي على النحو التالي:

##### أ. سمعة الجامعة

ظهر اختلاف بين آراء المشاركين فيما يتعلق بتأثير الأزمات وتحديدًا أزمات الإغلاق التي مرت بها الجامعة على سمعتها، حيث رأت الأغلبية أن التأثير سلبي على سمعة الجامعة، بينما ظهرت بعض الأصوات التي ترى أن التأثير إيجابي. وفيما يلي سيتم تناول الإجابات للمشاركين ضمن الفئات الثلاث. وقد توجه المشاركون لمناقشة أزمات الإغلاق بصورة أكبر من أي أزمة أخرى، وتعزو الباحثة ذلك لكون فترة المقابلات حدثت في ظل إغلاق طلابي للجامعة.

وظهر اختلاف بين إجابات الطلبة فيما يتعلق بتأثير الأزمات والإغلاقات على سمعة الجامعة، ولكن الغالبية العظمى رأت أن الإغلاق يؤثر سلبًا على سمعة الجامعة. حيث أشار البعض إلى أن تدني مستوى إدارة الأزمات لدى إدارة الجامعة هو ما يؤدي إلى الأزمات والتي بدورها تسيء لسمعة الجامعة، ويشير معظم إلى أن الشارع الفلسطيني أصبح يتحدث سلبًا عن الجامعة بسبب

كثرة الأزمات وعدم السيطرة عليها وخصوصا الإغلاقات المتكررة. وقال (ط.2): "ما حد بحب يسجل في جامعة بضل مسكرة، وفي طلاب سجلت وسحبت بسبب الاغلاقات الدائمة". بينما ظهر صوتان من ضمن الأحد عشر طالبا يختلفان مع الأصوات الأخرى ويريان أن الأزمات وخاصة الإغلاقات لا تؤثر سلبا على سمعة الجامعة بل هي عامل جذب للطلبة وذلك لأنها تدل على وجود مساحة جيدة من الحرية في الجامعة بحيث يسمح للطلبة بممارسة كافة وسائل الاحتجاج، وفي هذا السياق يقول (ط.3): "جامعة بيرزيت هي الوحيدة الي لليوم في فلسطين تعطي مساحة لطلبتها بالاعتصام وبالإضراب وبالتعبير عن آرائهم في هاي الأريحية". ويقول (ط.11): "أنا بالنسبة الي ما بتأثر سلبا بالعكس بشوفها إيجابا بتعكس حالة صحية جوا الجامعة، حالة من الديمقراطية والليبرالية ولكن إدارة الجامعة في سوء تعاملها مع الأمور تأجج هذه الحالة".

أما من جانب الأكاديميين فقد رأَت الأغلبية أن سمعة جامعة بيرزيت لم تتأثر بالأزمات التي مرت بها، حيث يرى المعظم أن اختلاف جامعة بيرزيت عن باقي الجامعات التي تخضع للأنظمة بشكل بولييسي هو ما يدفع الطلبة للإقبال عليها بشكل أكبر ، وأن التعددية و الديمقراطية المتاحة بالجامعة تحبب الناس بها، كما أن الجامعة لديها كفاءات عالية من الأكاديميين غير موجودين في أي جامعة فلسطينية أخرى و حتى إذا أغلقت الجامعة لفترات يمكن تعويض ما فات الطلبة أكاديميا بدرجة سريعة و كبيرة ، و لذلك فإن هذه الأزمات لا تنعكس سلبا على الجامعة. و (د.ن.3) ترى أن هذه الأزمات ثمن طبيعي لدرجة الحرية المتاحة في الجامعة، ولكنها ترى "أن هذه الأزمات تتيح مجال تعلم آخر للطلبة على صعيد الشخصية وغيرها ولذلك لا تؤثر على الجامعة سلبا". وقال (د.ن.4): "أنا برأيي لا تؤثر سلبا بل تؤثر إيجابا بغض النظر في الأخر المواد تشرح، ولكن على سمعة الجامعة بالعكس لا تؤثر سلبا لأنه جامعة بيرزيت تبني شخصية الطالب ومش بس بتعطيه شهادة ومشان هيك الأهل والطلاب بحبوها".

أما فئة الإداريين فقد كان رأيها مناقض لرأي الأكاديميين، فهي أجمعت أن درجة التأثير على

سمعة الجامعة كبيرة جدا وهو تأثير سلبي. وفي هذا السياق يقول (إ.1):

بتأثر على سمعة الجامعة وديمومتها، يعني إضراب يستمر شهر كامل والجامعة مسكرة هاد بكلف الجامعة ملايين، الفترة الشهرية للجامعة حوالي 2.5 مليون دينار فهدول راحوا هباء. ثانيا قضية تعطيل الدوام وقضية أهالي الطلاب وقضية الأساتذة وأبحاثهم شو بدهم يعملوا، فهاي نتائجها كارثية المزبوط. يعني الأهالي لما بدهم يودوا أبنائهم على جامعة بيرزيت و يعرفوا أنه الجامعة 3-4 أشهر بتكون معطلة بالسنة بصيروا يفكروا مرتين، انه ليش إينا بدل ما يقعد 4 سنين يقعد 6، فبفكروا يودوه على محل ثاني، سلبية كثير النتيجة.

وأكد (إ.3) " أن التأثير سلبي للغاية وانه قد زاد عن حده وخصوصا أن هذه الإغلاقات متكررة وممتدة وتستمر لفترات

مدمرة." ويقول (إ.4): " من ناحية المراقبة والاستماع للناس يبدو انه لها تأثير وخصوصا أنها نوبات متكررة ومن

النكات الي سمعتها من أحد طلاب الماجستير انه انتوا بدفعونا قسط سنة وبتخلونا نداوم شهرين." ولهذا فهو يرى انه

يجب الابتعاد عن الخيار الصفري والذي يعتبره مؤذياً للجميع. وأتفق (إ.5) مع الآراء السابقة

مشيرا إلى أن التأثير على المدى البعيد سيء جدا على سمعة الجامعة وليس فقط سيء من ناحية تغيير الخطط

للمعلمين وتأخر الأبحاث وغيرها."

لوحظ من إجابات الطلبة أن الغالبية تعتقد أن التأثير سلبي على سمعة الجامعة، إلا نسبة

ضئيلة من الطلبة الذين يرون التأثير إيجابي، أما فئة الأكاديميين فقد أجمعت أن التأثير إيجابي

فهو يدل على الحريات المتاحة في الجامعة ويصقل شخصية الطلبة، ورأت فئة الإداريين أن

التأثير سلبي وبدرجة كبيرة على سمعة الجامعة.

## ب. العلاقات بين مكونات الجامعة

يتناول هذا المحور العلاقات بين مكونات الجامعة الثلاث من نقابة وإدارة وطلاب، أي علاقات الحركات الطلابية بعضهم ببعض وأيضاً علاقات الحركات الطلابية مع الإدارة والنقابة، إضافة إلى علاقة الإدارة بالنقابة.

من جانب فئة الطلبة فقد عبر معظم الطلبة عن أن العلاقات بين الحركات الطلابية المختلفة لا تخلو من المشاكل والخلافات إلا أن هذه المشاكل لا تظهر بشكل تام على العلن، وأكد الطلبة أن الكتل الطلابية داخل الجامعة هي امتداد لأحزاب خارجها وبالتالي تتأثر بالعلاقات خارج الجامعة أي أن الخلافات والمشاكل بين الطلبة وضع طبيعي نظراً لتأثرها بالخارج وبالانقسام الفلسطيني، إلا أن الطلبة في نهاية الأمر يتمكنون من تسوية الخلافات في سبيل الدفاع عن حقوقهم وتحصيل مصلحة الطالب، لذا فإن العلاقة داخل الجامعة أكثر انضباطاً وتنظيماً، ويشكل الطلبة في الكثير من الأحيان جسماً واحداً وخصوصاً عند مواجهة الإدارة، وأيضاً لأن الكتل الطلابية تهتم برأي الطلبة الآخرين في عملية الانتخابات لذلك تحاول تجنب المشاكل الداخلية فيما بينها. ويقول (ط.11):

*أساس العلاقة بين الطلبة مبنية على أساس الخلافات الموجودة في الشارع بس ما يتظاهر بالعمق الموجودة فيه في الشارع، يعني في انقسام بين فتح وحماس ولكن ابن الشبيبة بقعد مع ابن حماس في الجامعة لأنه بالنهاية في عنا معيار الي هو صندوق الانتخابات الي بنظم علاقة الكتل مهما كان في خلاف بينهم، لأنه يفكر بالصندوق وبنظرة الطالب إله وهاي مانعة استفحال المشاكل. وكل الكتل الطلابية تدرك أيضاً انها بحاجة لأرضية مشتركة للحوار مع إدارة الجامعة، فيعني إدارة الجامعة بتوحدنا، يعني أنا بقول في عنا عدو داخلي وعدو خارجي للأسف أنه نعتبر الإدارة عدو.*

أما عن علاقة الطلبة بالنقابة، فكان هناك إجماع أن النقابة قريبة من الطلبة وهي الأقرب لهم من الإدارة، فكل من الطلبة والنقابة جسم نقابي يواجه الجهة نفسها وهي الإدارة ولذلك فالعلاقة جيدة جداً، وأكدوا أن هناك تعاوناً مستمراً بين النقابة والحركة الطلابية، ومع أن لكل فئة نضالها ولكن هناك نقاط تقاطع كثيرة مع النقابة وهناك احترام متبادل بينهما. ويقول (ط.1): "نقابة

العاملين دائما تصدر مواقف جيدة مع الحركة الطلابية لأنها جسم نقابي ولحنا جسم نقابي وبغض النظر كل حد بدافع عن فئات معينة ولكن ولا مرة كان بينا في صدام." ويقول (ط.2): "علاقتنا بالنقابة ممتازة بتقديري تحكي، النقابة أقرب للطلاب بسبب الاحتكاك المباشر بينا والتواصل، أما الإدارة ما بتوصلهم إلا إذا سكرت الجامعة فعليا." أما عن علاقة الطلبة بالإدارة فهناك إجماع أن العلاقة يسودها الخلافات ويبدو أن هناك فجوة حقيقية وفقداناً للثقة بين الطلبة والإدارة. وفي هذا السياق يقول (ط.1): "الجامعة زعزعت ثقة الطلاب ووصلت الطالب للدخول في صدامات معها." وقال (ط.5): "حاليا ثقتي بإدارة جامعة بيززيت مهزوزة بشكل كبير، أو هناك عدم ثقة بالأحرى." وعبر (ط.6) عن استيائه قائلا "الإدارة لا تحترم الحركات الطلابية ورغباتها وتعمل على التقليل من شأن الحركات الطلابية وهذا ما يؤدي الى الاعتصامات المتكررة." وأكد (ط.11) على ضعف العلاقة قائلا: "هناك فجوة كبيرة في العلاقة مع الإدارة وأن الإدارة لم تعمل على سد هذه الفجوة وعلى اكتساب ثقة الطالب وإنما عملت على زيادة شكوكه وافتقاده الثقة بها تماما."

ومن جهة فئة الأكاديميين فقد أظهرت إجاباتهم أن هناك علاقة إيجابية وجيدة تربطهم بالطلبة، حيث عبرت (د.ن.3) عن ذلك بقولها: "العلاقة مبنية على أساس النقاشات المرتبطة بموضوع العمل النقابي وحول دور الحركة الطلابية وقضايا عديدة أخرى ولذلك هي علاقة طيبة جدا مبنية على النقاش الواعي والاحترام المتبادل." ويقول (د.ن.4): "أنا علاقتنا مع الطلبة بقدر أقول متميزة وقوية ومتينة جدا، واتهمنا بتحريض الطلاب بسبب هذا المستوى العالي من التنسيق بيننا والتفاهم رغم وجود خلافات في رؤيتنا لأليات الحل مع الطلاب، إلا أن هذا الخلاف ما يظهر بسبب تقبلهم لنا ونظهر كأننا فريق واحد." أما عن علاقة النقابة بالإدارة فهناك خلافات حقيقية وتعارض في المصالح وزعزعة في الثقة، وعلى الرغم من اهتمام الجهتين بالجامعة إلا أن هناك تعارض في العديد من النقاط ومنها مثلا القضايا المالية حيث تسعى النقابة لتحصيل حقوق العاملين وتنتظر إلى الغلاء في البلد، بينما تنتظر الإدارة الى أزمته المالية وتسعى للتوفير. وترى النقابة أيضا أن أي تهديد للأمن الوظيفي للموظفين يعتبر أيضا بؤراً للخلاف والنزاعات. وقال (د.ن.4) واصفا العلاقة مع الإدارة:



يعني لو كانت الخيارات ما بين جيد جدا وسيء جدا بقدر أحبك بكل ثقة سيء جدا. خرق الجامعة المستمر لأنظمة وتعليمات الجامعة يعني ليس هناك احترام للأنظمة والقوانين وليس هناك التزام بالحقوق. النقابة ترفع ثلاثة شعارات وهي المأسسة أي أن يركز العمل على الأنظمة والقوانين ومكافأة الناس دون تمييز والتعامل مع الجميع سواسية، وليس الحكم بناء على أهواء شخصية ومصالح وتكتلات حزبية كما هو الحال لدى إدارة الجامعة. والشعار الثاني هو الشفافية وهو معدوم لدى إدارة الجامعة والمركزية المفرطة هي جزء من غياب الشفافية، والشعار الثالث هو المحاسبة وهو ما تنتقده الجامعة. ونحن نطالب بشفافية مالية وشفافية في التعيينات وفي آليات اتخاذ القرار وفي المكافآت، وشفافا غياب المأسسة والمحاسبة بحيث تغلب الأهواء الفردية والحزبية التي يتحكم وفسح محاسبة لمن يخطئ.

أما من جانب الإدارة فقد أجمع الإداريون على أن العلاقة يسودها الاحترام إلا أنهم أكدوا على وجود صراعات وتوتر كبير بين الإدارة وكل من الطلبة والنقابيين وأن هناك تضارباً مصالح وأزمة ثقة بين هذه الأطراف فلكل فئة أجندتها الخاصة والتي تعارض الأجندات الأخرى وهي أولاً وأخيراً مصالح فئوية. وفي هذا السياق يقول (إ.4) "مؤخراً هناك تغيير في طبيعة العلاقة والتي كان يسودها الجو الأسري في السابق وهناك خلافات بين الإدارة من جهة والطلبة والنقابة من جهة أخرى، ولكن رغم الأزمة الممتدة والمليئة بالنوبات فلا زال الاحترام يسود العلاقات في الجامعة ولكن لا يوجد حدود واضحة." ويقول (إ.5): "العلاقة غير مستقرة وتشوبها نزاعات. إشكاليتنا انه العلاقة ما بين المكونات لا يحكمها إيقاع محدد وعادة ما يتم تجاوز القوانين من أحد الأطراف وتطبيق منطق وحيد وهو منطق القوة."

يتبين من إجابات الطلبة والأكاديميين النقابيين أن هناك توافقاً كبيراً وتقاطعاً في وجهات النظر في موضوع العلاقات، حيث عبر كل من الطلبة والنقابة عن العلاقة الطيبة المتبادلة فيما بينهم وأيضاً عبر كلا الطرفين عن سوء العلاقة مع الإدارة. ومن جانبها عبرت الإدارة أيضاً عن وجود خلافات في العلاقة بينها وبين الطلبة والنقابة، إلا أن العلاقة يسودها الاحترام.

**ت. طرق التعبير عن الاحتجاج و مظاهره:**

ترى بعض الفئات الثلاث أن طرق التعبير عن الاحتجاج متنوعة وهي ردة فعل للأزمات ولذلك يمكن اعتبارها من آثار الأزمات، ويترتب عليها تبعات تؤثر على الجامعة أيضا. وفي هذا الخصوص عبرت فئة الطلبة عن أن مظاهر وطرق الاحتجاج لديهم متنوعة وهي غير مقتصرة على الإغلاق فقط وإنما هو الخيار الأخير، فهم يقومون باعتصامات وندوات وفعاليات وعندما تستهلك جميع السبل يتجهون للإغلاق والذي يعتبرونه الطريقة الأكثر نجاحاً للتأثير على الجامعة والحصول على ما يسعون إليه. ويقول (ط.3): " الحركة الطلابية تمارس جميع طرق الاحتجاج التي تراها مناسبة، وخيار الإغلاق هو أحد وسائل الاحتجاج ولكن دائما يكون اخر خيار. الحركة الطلابية مجبرة عليه لأنه بداهة توصل، بتكون أفلست من الحوار والاحتجاجات المؤقتة والإضرابات المؤقتة فبتوصل للإغلاق. وأشار (ط.11) إلى أن مظاهر الاعتصامات متشابهة وهي الندوات الثقافية والفعاليات المتضامنة مع الأسرى وفعاليات هدفها تحسين المرافق مثل الدهان وزرع الأشجار ويصل التصعيد لإغلاق مباني معينة أو الإغلاق التام للجامعة بسبب عدم تجاوب الإدارة وقال "صار توجه الإدارة انها ما بتحاور الحركة الطلابية إلا إذا أغلقنا، يعني لو أنت بتحاورني ليش بدي أغلق شو السبب الي بدفعني للإغلاق؟".

ومن جهة أخرى عبرت النقابة عن أنها تمتلك جملة من الإجراءات والأساليب للعمل النقابي وأنهم يسعون لتطويرها باستمرار، فهناك العديد من الطرق التي تتبعها النقابة للتعبير عن احتجاجها على قضية معينة والوصول إلى أهدافها ومن طرق التعبير عن الاحتجاج ورد الفعل على الأزمات مثلا عدم تسليم العلامات، أو الاعتصام داخل الجامعة بنفس الدائرة المعنية بالأزمة، وهناك الوقفات الاحتجاجية خلال الدوام وتعليق الدوام لبعض الساعات للوقوف أمام مبنى الإدارة ومكتب الرئيس أو العميد الذي لديه الإشكالية وذكرت (د.ن.3) مثال:

الاشي الأكثر الي استخدمناه في الأزمة الي قبل الأخيرة هي الاعتصام في الجامعة، فالواحد يبقى وبنام لحد ما نحلت يعني في قضية الي استمر الاعتصام مع نوم والى آخره تقريبا أكثر من 40 يوم فهذه ادوات نستخدمها. واحنا كناقبيين نعلن تعليق الدوام احنا لا منسکر جامعة ولا

منجزرها، شلل العمل في الجامعة أكاديمي وإداري هو معناه التقاف الهيئة العامة حولين  
القرارات النقابية وهو التقاف واسع الحقيقة.

وعبر النقابيون أنه وفي حال فشل القنوات الإدارية في انصاف الموظف صاحب القضية أو  
المشكلة تتدخل النقابة لمساندة الموظف وتحصيل حقوقه وفي حال عدم استجابة الإدارة يتم  
التصعيد تدريجيا وقد وصل عدد أيام الاضراب النقابي في آخر ست سنوات إلى أكثر من 53  
يوم إضراب.

أما من جهة الإدارة فهي ترى أن الإضرابات النقابية والطلابية تكون غير مبررة أحيانا، وأنه  
يجب ألا يحدث إغلاق للجامعة تحت أي ظرف من الظروف. وأشار (1.) في إجابته إلى أن:

الإضرابات التي تقوم بها نقابة العاملين مؤخرا ما هي الا قضايا شكلية وقضايا فردية وبالأخص  
خلال آخر 6 سنوات لم تتناول النقابة قضايا نقابية عامة مثل الرواتب مثلا. أما إضرابات  
الطلبة فأنها تبدأ بخطوات بسيطة وتؤدي الى تسكير الجامعة دائما وان مطالبهم لا تتغير  
ويضعون سقف ولا يتنازلون عنه ولذلك هم غير ديناميين ولا يمتلكون القدرة على المناورة مما  
يؤجج الأزمات.

وبذلك نستنتج أن مظاهر الاحتجاج في الجامعة سواء عن طريق الإغلاقات أو الاعتصامات أو  
تعليق الدوام وغيرها، هي آثار تترتب على الأزمات وتختلف باختلافها وفقا لإجابات الأكاديميين  
والطلبة، بينما خالفهم الإداريون والذين يرون بردود الأفعال هذه مبالغة ولا داعي لها.

**يمكن تلخيص نتائج الإجابات المرتبطة بهذا السؤال بما يلي:**

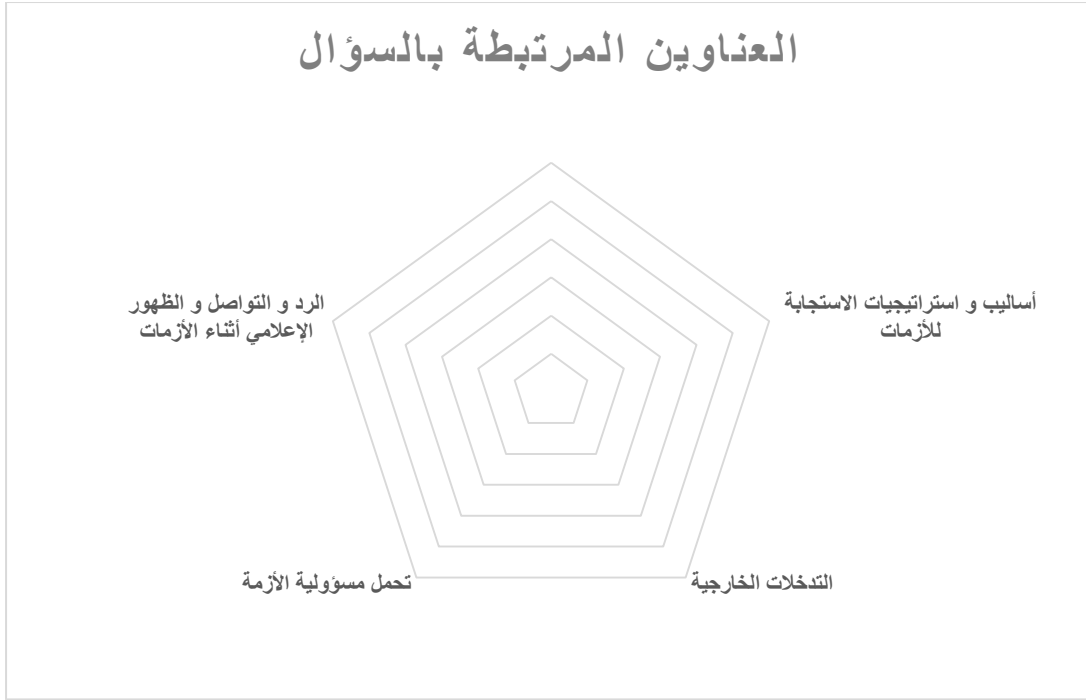
يتضح مما سبق من مجمل الإجابات للفئات الثلاث عن السؤال الثاني المتعلق بآثار الأزمات،  
أن سمعة الجامعة، إضافة للعلاقات بين المكونات مختلفة بالجامعة وطرق التعبير والاحتجاج  
هي ما يتأثر بالأزمات في جامعة بيرزيت. حيث اتفق معظم الطلبة والإداريين أن لأزمات  
الإغلاق تأثيراً سلبياً على سمعة الجامعة، بينما أجمع الأكاديميون أن التأثير إيجابي أكثر من  
سلبى ويدل على روح الديمقراطية والحرية في الجامعة، أما من ناحية العلاقات فوجد أنه نتيجة

للأزمات والتراكمات فالعلاقة ما بين الإدارة وفئة الطلبة والنقابيين ليست جيدة على الإطلاق ويسودها نزاعات وصراعات وتضارب في المصالح. أما بخصوص مظاهر الاحتجاج فتختلف بحسب نوع الأزمة ولكن يرى الطلبة والأكاديميون أنها ناتجة عن سوء التواصل مع الإدارة وضعف الإدارة في التعامل مع الازمات وحلها مما يؤدي إلى تأجيلها والوصول إلى التعليق والإضرابات في كثير من الأحيان.

بعد توضيح الباحثة لإجابات المقابلة عن السؤال الفرعي الثاني المتعلق بأثر الأزمات في جامعة بيرزيت، تستعرض في الجزء التالي نتائج المقابلات حول السؤال الثالث من الأسئلة الفرعية والمرتبطة باستراتيجيات التعامل مع الأزمات في جامعة بيرزيت.

#### 3.4 أهم الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع الأزمات

يتم في هذا المحور التركيز على مرحلة الاستجابة للأزمات وذلك من خلال توضيح لأهم الاستراتيجيات والأساليب المتبعة للتعامل مع الأزمات وخصوصاً أزمات الإغلاق، وقد أمكن من خلال إجابات المشاركين الخروج بعناوين فرعية مرتبطة بالسؤال وهي موضحة في الشكل (4.2) المدرج أدناه.



الشكل (4.2) العناوين الفرعية المرتبطة بأهم الاستراتيجيات ...

ويتم فيما يلي عرض إجابات الإداريين ثم الأكاديميين ومن ضمنهم النقابيين ومن ثم إجابات الطلبة:

#### أ. الرد والتواصل والظهور الإعلامي أثناء الأزمات

أجمع معظم الإداريين أن إدارة الجامعة تتواصل بشكل مستمر خلال الأزمات مع كافة الفئات وأن الحوار الدائم موجود ولا يتوقف سواء عن طريق لجان حوار ممثلة للإدارة أو عن طريق التواصل المباشر مع مجلس الإدارة، كما وترسل الإدارة رسائل لإبقاء مجتمع الجامعة على اطلاع، ولكن أشار البعض إلى ضرورة إخفاء بعض التفاصيل وذلك كجزء من عمليات التفاوض وليس بهدف التعتيم وإنما التوصل لحلول. أما عن التواصل الإعلامي فأكد جميع الإداريين أن هناك ضعفاً في هذا الجانب وأن الإدارة تحتاج للعمل على تكثيف تواصلها الإعلامي خاصة خلال الأزمات. ويقول (إ.1)

أن التواصل أثناء الأزمات لا يتوقف مع الفئات المعنية ورئيس النقابة مثلاً كان مرحب فيه دائماً في مكتب رئيس الجامعة سابقاً إلا أن الأمور تغيرت ومع ازدياد التوتر بين النقابة والإدارة أصبح التواصل أثناء الأزمات يحدث عن طريق لجنة حوار مخولة ولكن في خلل في التواصل داخل مجلس الإدارة وفي مجلس الجامعة نفسه يعني في بعض أعضاء المجلس بعرفوش شو بصير مغيبيين والأزمات تدار من قبل شخصين ثلاث وفي مركزية الى حد ما وتقرده وهاد يؤدي الى تفجير الأزمة أكثر. أما التواصل الإعلامي من قبل الجامعة فالجامعة تحتاج لطاقم مختص لهذا الغرض والهدف يكون لخدمة المؤسسة ورفع قيمتها وقيمة المسؤولين ويجب التغطية على بعض الجوانب وعدم نشرها للإعلام.

وأكد (2.1) أن شعار الجامعة هو التواصل والحوار وأنها تتبنى مبدأ الحوار الفعال وليس البيزنطي وتحاول حل الأزمات عن طريق الحوار، أما على صعيد التواصل الإعلامي فيرى أن تواصل الجامعة إعلامياً ضعيف جداً مقارنة بتواصل الطلبة والنقابة ولا يوجد جهة محددة مسؤولة عن التواصل الإعلامي يمكن التواصل معها أثناء الأزمات ويقول:

تواصل إدارة الجامعة إعلامياً ضعيف جداً، الجامعة إعلامياً عندها إشكالية والفترة الأخيرة تعمقت أكثر وقاعدة بتسيء للجامعة، يعني أنا كمسؤول وإداري كانوا يتصلوا في جهات ويحكولي أحكي بالنيابة عن الجامعة ولكن أنا مش مكلف، فكانوا يقولوا طيب مع مين نحكي؟ فش حدا. مفروض يكون في ماكينه إعلامية، يعني أنت جامعة لازم عندك ينحكي إعلامياً بالاشي الموجود وتوضح للناس، يعني كيف الناس بدها تعرف؟ خاصة أنه قضايا الإغلاق تتحول لقضايا رأي عام، وصفحة الجامعة الرئيسية ما بتنشر كلشي... الجزء الإعلامي مهم جداً وهاد في مشكلة عند الإدارة.

وبرر أحد الإداريين تفوق الطلبة والنقابة إعلامياً بقضية العدد، فالطلبة يفوقون الإدارة من حيث العدد والتواصل عبر منصات التواصل الإعلامي. ويقول (4.1) بخصوص التواصل الإعلامي " واضح أنه في تقصير إعلامي، أنا برأيي أحسن ناس في الإعلام عنا هم الطلاب، هلا قديش هادف في إشي هادف وفي منه بحتاج تحسين، وبعدها بتيجي النقابة والأخيرة بتيجي الإدارة عندهم تقصير واضح." ويستدل من هذه الإجابة أن هناك تقصيراً واضحاً من قبل الإدارة إعلامياً، بينما تأتي النقابة بالمركز الثاني والطلبة في المركز الأول من حيث التواصل الإعلامي. وظهر صوت مختلف عن باقي الإداريين والذي يرى أن تواصل الإدارة ليس ضعيفاً إعلامياً فقط وإنما حتى على مستوى الجامعة مع مجتمع الجامعة أيضاً حيث يقول (5.1):

انا بدي اجاوبك بصراحة، الإدارات جزء من عملها ليس فقط اداري في جزء سياسي يعني لا تستطيع الإدارة مثلا الكشف عن مكونات التفاوض الي تخوضه ولذلك يبقى جزء مخفي، والإدارة في بعض الأحوال بجوز لا تكون كثير معتزة بالاتفاق الي وصلته مع الطلاب وبالتالي لا تعلن عنه ويعلم عنه الطلاب وهاد رأي الشخصي. وصراحة في الازمة الأخيرة العاملين طول ال 32 يوم كانوا مغيبين، واعتقد انه ما كان في أدوات تواصل جيدة. أما التغطية الاعلامية انا برأيي في تقصير هائل بدور جامعة بيرزيت في التواصل، مش بس بالآزمات حقيقة وحتى بالوقت العادي. وبالآزمات تتعمق أزمة الاعلام والتواصل في بيرزيت لتصل للحد الذي لا نعلم فيه شيء عن الأزمة.

ينتجلى من الإجابة السابقة وجود نقص في تواصل الإدارة أثناء الأزمات سواء إعلاميا أو على صعيد التواصل مع العاملين وإبقاءهم على إطلاع بمجريات الأحداث. ويتضح من إجابات الإداريين على هذا المحور أن الأغلبية العظمى من الإداريين ترى أن الجامعة تبقى مجتمع الجامعة على إطلاع وتتواصل معه أثناء الأزمات حيث أن الحوار والتواصل هو جزء من فلسفة الإدارة ونهج تتبعه سواء خلال الأزمات أو قبل أو بعد، إلا أنها تعاني من ضعف في الشق الإعلامي والتواصل مع المجتمع الخارجي. في حين ظهر صوت وحيد من الإداريين ينافي ما سبق ويؤكد على وجود إشكالية عامة في تواصل الإدارة خلال الأزمات سواء إعلاميا مع المجتمع الخارجي عبر صفحاتها أو لقاءاتها الصحفية أو داخليا مع مجتمع الجامعة وخصوصا العاملين الذين يشعرون أنهم مغيبون ولا يدركون ما يحدث نهائيا أثناء الأزمات.

أما من جانب الأكاديميين فقد أجمعوا على ضرورة تكثيف الإدارة لتواصلها معهم وخصوصا خلال الأزمات فهم يرون أن على الإدارة تحسين هذا الجانب ويشعر بعضهم بأنهم مغيبون بالكامل وأن الإدارة انتقائية بتواصلها مع الموظفين أثناء الأزمات و أن الإدارة لا تحاول التواصل مع جميع الأكاديميين أو استطلاع آرائهم وهم يعرفون ما يحدث أثناء الأزمات من صفحات الطلبة ، وفي هذا الشأن قال (د.1): " طبيعة الإدارة ويلي بشتغلوا بالإدارة بتخلي جزء من الكادر الأكاديمي ما يشعر بهذا الانتماء والادعاء أنه بيرزيت أسرة واحدة تتشكل من جوانب الإدارة والطلاب والهيئة غير حقيقي".

كما يقول (د.2): "أول رسالة خلال الازمة الأخيرة وجهت للموظفين كانت اول مبارح بعد ما الناس انتقدوهم بقوة، طيب ليش بتخاطبوا مجتمع الجامعة والطلاب وبرر الجامعة والأساتذة لا، واضح انه ما في سيستم بيدر." ويرى (د.ن.4) أن التواصل ليس بالدرجة المطلوبة وقال: "في ازماتنا نحاول عدم نشر غسيلنا خارجا قدر الامكان نستخدم الاعلام فقط في حالات الضرورة القصوى عندما نريد الضغط على مجلس الامناء وادارة الجامعة في مسألة معينة." يلاحظ من إجابات الأكاديميين أن هناك خللاً في تواصل الإدارة معهم أثناء الأزمات بحيث يشعرون أنهم مغيبون، ويرون أن هناك ضرورة لتحسين هذا التواصل مستقبلاً.

ومن جانب الطلبة فقد تبين من خلال إجاباتهم أن هناك محاولات من قبل الإدارة للتواصل معهم أثناء الأزمات التي تخصهم إلا أنه ليس بالتواصل الفعال، حيث أشاروا إلى وجود فجوة في التواصل. وأشار البعض إلى أن إدارة الجامعة كانت بالعادة تعقد اجتماعات في الإضرابات السابقة ولجان حوار بين مجلس الجامعة وعمادة شؤون الطلبة والحركة الطلابية وذلك سعياً لإنهاء الأزمة، إلا أن الجامعة غالباً ما تتأخر في إجراء هذه اللقاءات مما يزيد من الأزمات وفي الأزمة الأخيرة كان هناك مشكلة كبيرة بالتواصل وذكر الطلبة أنه خلال أزمة الإغلاق الأخيرة عقدت الإدارة أول جلسة حوار معهم خلال الأسبوع الأول، ثم انقطعت عنهم لتعيد الجلوس معهم بعد مرور 21 يوم. ويقول (ط.1): "للأسف انا وكممثل لكتلة طلابية اجتمعنا مع الرئيس أول اجتماع بعد فترة وكان في شرح ليش احنا طلبنا هاي المطالب، و في الاجتماع الثاني كنا طالبين يكون الرئيس على رأس الاجتماع، اجتمع معنا 10 دقائق و قال انا بمكتبي كملوا مع لجنة الحوار." ويؤكد (ط.2) أن الجامعة تفتقر لأساليب التواصل الفعالة أثناء الأزمات ويقول: "سياسة غير فعالة التي تتبعها الجامعة مع الأسف، انه بتخلي الجامعة تسكر 20 و30 يوم عشان في الاخر تقعد معي وتحل؟ يعني ما هي قادرة تحل من أول يوم ليش تخلي الجامعة تسكر." كما أشار الطلبة إلى أن التغطية الإعلامية من قبل صفحات الطلبة جيدة جدا و المسؤول عن ذلك طلبة الإعلام و بعض الأندية ، أما عن صفحة إدارة الجامعة و التغطية الإعلامية لإدارة الجامعة



فيجد معظم الطلبة أنها لا تتميز بالنزاهة و الشفافية و تحاول تشويه صورة الطلبة، حيث يقول (ط.3): "بطلع إشي على الإعلام مختلف عن الواقع و إدارة جامعة بيرزيت بتصدر بيانات يقال فيها ما لا يحصل ، يعني مثلا بقولوا وصلنا لحل و احنا لم نتفق على شيء ، و بالمقابل طلبة بيرزيت الاعلام بالتحديد قدروا يعملوا شبكات إعلامية و تعطي تغطية تامة للأحداث." و تقول (ط.10): " صفحة جامعة بيرزيت احيانا تصدر أزمات يعني تخاطب الطلاب بطريقة انه كثير مستخفة فيهم وكأنها بتقلهم انتوا ولاد وبتعملوا مشاكل، و بتحاول تقلل من أهمية الي بخوضوا، و أيضا في كثير بوسيات فيها تهديد للطلاب انه يعني راح نلغي الصيفي اذا بتستمررو و من هالحكي".

يلاحظ من إجابات الطلبة أن التواصل بينهم وبين الإدارة خلال الأزمات ليس بأفضل صورة، هناك تأخير من جانب الإدارة بالتواصل معهم وهو ما يؤجج الأزمات بدلا من أن يخمدها، وأيضا يلاحظ عدم رضى الطلبة عن طريقة الخطاب الذي تبثه الإدارة عبر صفحاتها أثناء الأزمات، فهم يرون فيه استخفافاً وتضليلاً وتهديداً أحيانا.

يلاحظ من خلاصة إجابات المشاركين على هذا المحور أن هناك تناقضاً بين ما ورد من معظم الإداريين من جانب وبين ما ورد من الأكاديميين والطلبة، حيث بين أغلب الإداريين من إجاباتهم أن التواصل الفعال والحوار مع كل من الموظفين والطلبة موجود وبدرجة عالية خلال الأزمات إلا أن الضعف يرتبط في الشق الإعلامي أي في التغطية الإعلامية للأحداث من جانب الإدارة، بينما ظهر من إجابات الطلبة والأكاديميين أن هناك نقصاً في التواصل الفعال من قبل الإدارة خلال الأزمات وأن على الإدارة معالجة هذا الخلل وتحسين التواصل.

### ب. أساليب واستراتيجيات

أجمع الإداريون على أن الأسلوب المتبع لحل أزمات الإغلاق من قبل الإدارة هو الحوار بالدرجة الأولى، وأشاروا لتكرار الأدوات وعدم وجود أدوات واستراتيجيات فعالة واضحة. في هذا السياق يشير (إ.1) لاستخدام الجامعة مبدأ الحوار وتعيين لجان حوار ويضيف أيضا: "للأسف الأدوات

الموجودة عند إدارة الجامعة قليلة جدا للتعامل مع هاي الأزمات يعني الأدوات هي محاولة دراسة الوضع، التعميم على الهيئة العامة والطلاب قوانين وأنظمة الجامعة، بتحاول الإدارة أسلوب الإقناع الى حد ما في معظم الحالات ولكنه لا يؤدي لشيء". ويلاحظ من هذه الإجابة تركيز الإدارة على الحوار والإقناع في تعاملها مع الأزمات مع

الإشارة الى عدم جدوى هذا النهج في كثير من الأحيان. ويقول (5.1):

للأسف الشديد ما في استراتيجيات للتعامل مع هذا النوع من الإشكاليات، الإدارة لما يصير الإشكال بتبدأ تفكر كيف تعالج الازمة. وهاي الإشكالية بحد ذاتها. أولا لازم يكون في عندك فعل مانع لوقوع الأزمة وثانيا يفترض يكون عندك رد فعل جاهز قبل وقوع الأزمة للتعامل، مشان الأزمة ما تاخذ 32 يوم إغلاق للجامعة وتعطيل لمرفق مهم بالبلد وتعطيل حياة العاملين والطلاب، الجامعة تقدر للفعل اللازم وجوده ما قبل وقوع الأزمة وتقدر أيضا للفعل اللازم او استراتيجية التعامل مع الازمات بعد وقوعها.

يلاحظ من الإجابة السابقة وجود خلل في الاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها إدارة الجامعة لإدارة الأزمات، في حين أجمعت الإجابات الأخرى للإداريين أن الوسيلة الوحيدة لدى إدارة الجامعة للتعامل مع أزمات الإغلاق هي الحوار، وظهرت بعض الأصوات التي تشير إلى استخدام أسلوب الإقناع والتبرير.

أما من جانب الأكاديميين فأشارت معظم الإجابات إلى استخدام الإدارة لأسلوب المماثلة والإهمال والتهرب والتلاعب بالحقائق وافنقارها للاستراتيجيات والأساليب الناجحة في إدارة الأزمات. ويقول (1.د): "يبدو أنه ما في إدارة أزمات في بيزنيت، يعني سارحة والرب راعيها، يعني بنحل مشاكل يومية احنا، لا يوجد إدارة أزمات إحنا بنطفئ حرائق ولا ندير أزمات. "مشيرا إلى عدم وجود أساليب واستراتيجيات واضحة لإدارة أزمات الإغلاق. ويقول (د.ن.4):

الاستراتيجيات هي استراتيجيات التجاهل، وهناك استراتيجيات اظهار الطلبة والنقابة بشكل سيئ وهاد سبب غضب الطلاب على أحد النكاترة انه في الاعلام الخارجي كان يحاول اظهارهم في مظهر المخربين الي بكسروا البواب وهادا منافي تماما للواقع، عندك كمان التجاهل احنا في فترة ارسلنا للإدارة 37 رسالة موثقة لم يصلنا منها اي رد على اي قضية. المماثلة والتسويق واستغلال السلطة، هناك ايضا الحوار من اجل الحوار، في قضايا تحاورنا عليها اكثر من سنة ولما أعلننا الاجراء قالوا شوفوا النقابة بس بدها تضرب... وهذا بعد سنة من الحوار والنقاش ووزارة العمل شاهدة على ذلك.

تظهر من هذه الإجابة العديد من الاستراتيجيات ومنها التجاهل، وإظهار الآخر بصورة المخرب والمماطلة والتسويق. وبذلك يمكن إجمال ما ذكره الأكاديميون من استراتيجيات في (المماطلة والتسويق، والتجاهل والتهميش، وإظهار الآخر بصورة المخرب).

أما من جانب الطلبة فظهرت أيضا مجموعة من الاستراتيجيات المتنوعة ومنها المراوغة والمماطلة والتهرب والإنكار والتقليل من الأزمة وتغيير الوقائع والضغط، حيث أشار جميع الطلبة إلى أن الجامعة تتبع أسلوب المماطلة وترحيل الأزمات وتستخدم الحوار فقط للمراوغة كما أنها تحاول أيضا قمع الطلبة بأساليبها وبطرق غير مباشرة، وهي غير قادرة على احتواء أو إدارة الأزمات وإنما تشعل الأزمات. وشرح (ط.3) وجود عدة أساليب متبعة من قبل إدارة الجامعة ومنها أسلوب التهديد والقمع واستخدام الحوار من أجل المماطلة ويقول: "الجامعة بتقول الحوار هو النهج الرئيسي لحل الأزمات ولكن حتى لما رحنا لحوار شفتنا أنه الجامعة قاعدة بتلف وبدور وبتراوغ." كما أنه يرى أن الجامعة تعمل على تأجيل وترحيل للأزمات لا إدارتها. ويقول (ط.4): "أساليب الجامعة سيئة بإختصار والإدارة عندها تضليل وتحور الأمور لصالحها عبر صفحاتها، وتحاول تقزيم الأزمات، وهي بتضحك ععالها بإنكارها زي ما بقولوا ضحك عاللى وعندها إزدواجية في معاييرها." وأضاف (ط.6) "الإدارة تحاول زرع الفتن بين الكتل الطلابية لإضعافهم وتفكيك ترابطهم أثناء الإغلاقات أي سياسة فرق تسد إضافة الى التهديد بإلغاء الصيفي والامتحانات وغيرها." ويقول (ط.9): "الأساليب هي هي حفظناها، الجامعة بضل تكابر طول الأزمة تتوصل لنقطة خلىنا نقول حساسة بتبلىش تتنازل، يعني تعطي إبر تخدير." بينما يقول (ط.11): "الإدارة تدافع بشراسة عن مواقفها من الأزمة وتضغط بكافة الوسائل سواء عن طريق إرسال لجان أو التوجه لأحزابنا وتنظيماتنا الخارجية، وهي أيضا تحاول الاستسخاف بالحركة الطلابية، ويتعامل انه الي قبالتها ولد ومش فاهم."

ويمكن تلخيص الاستراتيجيات والأساليب التي تناولها الطلبة بالنقاط التالية (المماثلة والتسوية، وتحجيم الأزيمة وتقزيمها، والتجاهل والتهميش، والإنكار، والضغط، والاستخفاف، واللجوء لدعم خارجي (مسؤولو الأحزاب)).

ويلاحظ وجود نقاط التقاء بينما تناولته فئة الأكاديميين والطلبة، في حين اختلفت إجابات الإداريين الذين ركزوا على أسلوب الحوار والإقناع.

### ت. تدخلات خارجية

أكد معظم الأطراف أن التدخلات الخارجية في سياسات الجامعة مرفوضة وإن كانت هناك محاولات كثيرة للتدخل، ولكن أشار معظم الذين استطلعت آراؤهم إلى وجود تدخلات بسيطة تكون على شكل مبادرات من فئات مجتمعية معينة لحل الخلافات في الجامعة. وأكد الإداريون أن إدارة الجامعة لا تلجأ لقوة خارجية لحل أزماتها وتحاول حلها داخليا، ولكن لا يخلو الأمر من بعض التدخلات من خريجين قدامى مثلا أو غيرها من المؤسسات التي تبادر لحل الأزمات. وأشار (1.1) "أنه من غير الممكن عزل الجامعة عن المجتمع الخارجي كليا، ولكن إدارة الجامعة لا تظهر للعلن أبدا

تواصلها مع جهات خارجية. " وأكد (2.1) على أهمية استقلالية الجامعة برأي الجميع وقال:

*في حساسية بهاد الموضوع من الطلاب والإدارة والنقابة، يعني أي حل لازم يكون من داخل الجامعة وفي محاولات كثيرة للسيطرة والدخول للجامعة من الخارج يعني المحاولات لا تهدأ، أمنية الناس الي برا يدخلوا على الجامعة من أجهزة أمنية ومسؤولين ومؤسسات ان جي اوز، ونحن لحد الان صامدين ولكن ما بتعرفي مستقبلا. الموضوع مستقر واحنا بندافع بشراسة عن الموضوع. استقلالية الجامعة مهمة للجميع ولازم نحافظ عليها. أي تدخلات خارجية ليست الحل.*

يلاحظ من الإجابة السابقة محاولة جهات خارجية الضغط على الجامعة والتدخل، إلا أن الإدارة

لا ترغب في ذلك وتقاومه حتى الآن. ويقول (5.1):

*بيرزيت مش عايشة في جزيرة، وبديهي انه بده يكون في تدخل بالجامعة والتدخل قد يكون إيجابي ولكن للأسف في السنوات الأخيرة بدينا نلاحظ انه بدل ما الجامعة تكون مؤثر إيجابي على البلد، بلشت البلد تكون مؤثر سلبي على الجامعة وهذا بدأ يظهر بشكل جلي من خلال*

العنف الي بنشوفه بساحات الجامعة وردات الفعل الي بتصير والقرارات الي بتطلع وأنواع التعيينات الي بتطلع، كل هاي الأشياء نتأثر فيها. يعني احنا لازم نكون المثال الإيجابي بالبلد ولكن في بعض الأحيان نعكس مثال سلبي.

يتضح من الإجابة السابقة تأثر الجامعة بمحيطها الخارجي، ووجود بعض التدخلات في أمور الجامعة، ويبدو أن أثر هذه التدخلات سلبي أكثر منه إيجابي. يبدو من إجابات الإداريين أن هناك بعض التدخلات أو ما يمكن تسميته بالمبادرات من قبل أطراف خارجية لتتدخل في أوقات الأزمات ومحاولة إنهاء الإغلاق أو التعليق، ولكن أظهرت الإجابات وجود محاولات كثيرة للتدخل في شؤون الجامعة وفرض سياسات معينة، إلا أن الجامعة ترفض هذه التدخلات.

ومن جانب الأكاديميين أكد الجميع أن هناك تدخلات من قبل بعض المجموعات أو الأفراد لمحاولة حل أزمات الإغلاق، حيث أكد (د.1) أن " التيارات السياسية تلعب دور هام في حل الأزمات، حيث تطلب إدارة الجامعة أحيانا تدخل شخصيات هامة من التيارات الحزبية للتأثر على الطلبة والتواصل معهم لإنهاء الإغلاق وحل الأزمة، إلا أن هذه التدخلات تكون سلبية في بعض الأحيان. " وأشارت (د.ن.3) إلى وجود تدخلات ومنها مثلا أثناء النزاعات النقابية تدخل وزارة العمل، أما بخصوص أزمات الطلبة والإدارة فتقول: في محاولات من مجموعات الأسرى خريجي جامعة بيرزيت، لجان ووسطات من شخصيات وطنية وحقوقية الي بتهمهم جامعة بيرزيت ويكون دورهم بضغطوا على الطلاب لإنهاء الإغلاق."

أما من جانب الطلبة فتضاربت آراءهم بين من يرى أن هناك تدخلاً خارجياً يؤثر على الأطر الطلابية وبين من يؤكد عدم تأثر الأطر داخل الجامعة بأحزاب أو سياسات خارجية ووجود استقلالية في قرارات الطلبة. وفي هذا السياق يؤكد (ط.1) أن "هناك تدخلات كثيرة في الحركات الطلابية داخل الجامعة بعض الفصائل الخارجية تحاول التأثير على الأطر التابعة لها داخل الجامعة وتنجح في ذلك ولكن يتفاوت التدخل بين الأحزاب المختلفة." ويقول (ط.3): " في جزء من الأطر الطلابية خاضع للإدارة تبع التنظيم، يعني مثلا في إطار طلابي معين بيقدرش يتحرك ولا حركة جوا الجامعة و يمارس أي ممارسة او يوقع أي اتفاقية دون اخذ امر بالموافقة او الرفض من تنظيمه السياسي خارجيا." وأوضح (ط.8) تأثر العديد من الأطر الطلابية

بتنظيماتهم وأحزابهم الخارجية والتي تؤثر على قراراتهم وتوجههم أثناء الأزمات، ويستثنى من ذلك الأطر المستقلة مادياً قائلًا: " في كثير من تنظيمات بتضغط على الممثل تاعها وببده شو يعمل، بس مش الكل يعني طالما أنك مش معتمد ولا مرتبط مادياً بشكل كامل مع أي تنظيم خارجي معناته أنت مستقل". أما (ط.2) فيؤكد أن الخارج لا دخل له بما يحدث داخل الجامعة وأن القرارات التي يتخذها الطلبة هي قرارات داخلية على الرغم من وجود محاولات للضغط والتدخل ويقول: " حكوا مع كثير شخصيات والي هم بدهم يفتحوا الجامعة بس احنا ما تأثرنا، قرار بيرزيت من بيرزيت والخارج ما دخله فينا، فش حد يقرر عنا، أنا اللي بالموضوع مش الي برا". ويقول (ط.9): " الحركة الطلابية قرارها في أزمات بيرزيت داخلي، مفش حد بجرها بأي طريقة. في مبادرات بتيجي من المجتمع ومحاولات من بعض المسؤولين في الأحزاب الخارجية ولكن الأطر الطلابية لا تتأثر ويقول لا".

نستنتج من إجابات الطلبة عن هذا السؤال أن هناك انقساماً بالآراء وتناقضاً بين من يرى أن الأطر الطلابية في الجامعة لا تتأثر بأحزابها السياسية الخارجية أثناء الأزمات وبين من يرى أن للأحزاب الخارجية أثراً كبيراً في الأحداث والقرارات التي تتخذ. أما الأكاديميون والإداريون فقد أجمعوا على وجود مبادرات خارجية أثناء أزمات الإغلاق تسعى لتقريب وجهات النظر وحل الأزمات.

### ث. مسؤولية الأزمة

اختلفت إجابات الفئات الثلاث على هذا المحور، حيث حمل الطلبة المسؤولية كاملة في أزمات الإغلاق التي تحدث لإدارة الجامعة ومجلس الأمناء، بينما تفاوتت إجابات الأكاديميين بهذا الخصوص فمنهم من يرى أن المسؤولية تقع على عاتق الجميع ومنهم من يحمل الإدارة كافة المسؤولية ومنهم من يحمل مجلس الأمناء المسؤولية، أما الإداريون فحملوا كافة مكونات الجامعة المسؤولية.

أجمع الإداريون على أن المسؤولية تلقى على عاتق جميع مكونات الجامعة من طلبة ونقابة وإدارة، حيث يقول (إ.1) "هاي مسؤولية جماعية تشاركية، الطلاب يعتبروا الجامعة الهم والنقابة يعتبروا الجامعة الهم والإدارة كذلك، فكل واحد بدو يحافظ على الجامعة بمعزل عن السرب وهاي مشكلة وبدها توعية. يعني كل فئة كان لها أخطاء وكلنا ساهمنا بهاي المشكلة." ورفض (إ.4) تحميل المسؤولية لأي جهة منفردة قائلاً: "انا بفضل نبعث عن اللوم وبننا ندرس جنور الأزمة وسبب تكرارها، هذه ما صارت مع الإدارة الجديدة هادي أزمة متكررة من فترة طويلة جدا." وبذلك نلاحظ أن إجابات الإداريين كافة تمحورت حول تحمل كافة فئات الجامعة للمسؤولية سواء الطلاب أو الإدارة أو النقابة.

أما من جهة الأكاديميين فقد تنوعت إجاباتهم، حيث يحمل (د.1) المسؤولية لجميع الفئات وهو يرى أن جميعها لديها تقصير ولا تقوم بواجبها على أكمل وجه، بينما لام (د.2) الإدارة أكثر من أي فئة ثانية بما تمر به الجامعة من أزمات إغلاق. ويقول (د.ن.4): "مجلس الأمناء، مشكلتنا الحقيقية في مجلس الأمناء، مجلس الأمناء هو المعلوم على حالة انعدام العمل المؤسسي وغياب الشفافية وعدم المحاسبة لأنه ما يحدث الآن في النهاية يعود بالنفع على أعضاء معينين، وهناك قضايا مرتبطة في أعضاء مجلس أمناء بشكل مباشر."

أما الطلبة فحملوا المسؤولية كاملة لإدارة الجامعة والبعض حملها لمجلس الأمناء أيضاً، فيقول (ط.1):

بصراحة انا من وجهة نظري وبعد تحليل الأمور، يعني أزمة ال 2019 مثلا صارت وكان في رئيس مختلف للجامعة وإدارة مختلفة وبال 2022 و2021 لقينا حالنا مع إدارة جديدة ورئيس جديد ولسانا ماشيين بنفس الأزمة فأنا صار عندي تساؤلات حول قرارات مجلس الأمناء، يعني مجلس الأمناء بزرع سياسة داخل الجامعة ويكون متورط بهذه الأزمات.

ويلوم (ط.11) إدارة الجامعة ومجلس الأمناء أيضاً "الحق على إدارة الجامعة ومجلس الأمناء بأزمات الإغلاق المتكررة وفي خلل بالتعيينات الي يتم". ويشير (ط.2) إلى أن المسؤول الرئيسي والوحيد في أزمات الإغلاق هو إدارة الجامعة.

نلاحظ من إجابات الطلبة أن اللوم الأكبر موجه بشكل أساسي إلى إدارة الجامعة ومجلس الأمناء، بينما يحمل بعض الأكاديميين اللوم لمجلس الإدارة وبعضهم الآخر لكافة الأطراف والبعض لمجلس الأمناء، أما الإداريون فيوجهون اللوم لكافة مكونات الجامعة بما فيهم الطلبة والنقائين وهم أنفسهم كإدارة.

### يمكن تلخيص نتائج الإجابات المرتبطة بهذا السؤال بما يلي:

تطرق هذا السؤال لعدة محاور وهي الرد والتواصل والظهور الإعلامي، وأساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات، والتدخلات الخارجية، وتحمل مسؤولية الأزمات. ومن ناحية الرد والتواصل والتغطية الإعلامية، أجمع الطلبة والأكاديميون أن هناك ضعفاً في تواصل الإدارة أثناء الأزمات مع الموظفين ومع الطلبة، أما الإداريون فيناقضون رأي الطلبة والأكاديميين في هذا الخصوص، وهم يرون أن هناك تواصلاً وبدرجة عالية أثناء الأزمات. أما من ناحية التغطية الإعلامية والتواصل الإعلامي فكان هناك إجماع تام من المشاركين جميعاً على وجود ضعف في التغطية الإعلامية من طرف الإدارة.

أما بخصوص أساليب التعامل مع أزمات الإغلاق واستراتيجياتها فتنوعت الإجابات، وأظهرت النتائج إجماع معظم الإداريون أن المتبع من إدارة الجامعة هو أسلوب الحوار والإقناع. بينما نتج عن إجابات الأكاديميين والطلبة مجموعة من الاستراتيجيات ومنها المماطلة والتسويف والضغط والتجاهل والإنكار وغيرها. ويلاحظ من هذه الإجابات وجود تناقض بين ما تراه الإدارة وما يلمسه كل من الأكاديميين والطلبة، ولكن كان هناك إجماع بضرورة تبني أساليب أكثر فعالية للتعامل مع الأزمات، وأن هناك ضعفاً في أساليب التعامل مع الأزمات واستراتيجياتها.

أما ما يتعلق بالتدخلات الخارجية، فأجمع الإداريون والأكاديميون أن الإدارة لا تسمح بتدخلات خارجية إلا أن هناك مبادرات حسنة من بعض فئات المجتمع بهدف حل الأزمات، أما الطلبة



فركزوا في إجاباتهم على التدخلات المتعلقة بهم وانقسموا في آرائهم إلى نصفين، أحدهم يشير إلى وجود تدخلات وتأثيرات خارجية على قراراتهم والنصف الآخر يؤكد عدم وجود تدخلات واستقلالية القرار.

أما عن مسؤولية الأزمة فحملت الإدارة المسؤولية لكافة الأطراف، بينما تنوعت إجابات الأكاديميين بين من يحمل الجميع المسؤولية وبين من يحمل الإدارة ومجلس الأمناء المسؤولية، أما الطلبة فكان هناك إجماع أن المسؤولية تقع على أكتاف الإدارة ومجلس الأمناء.

#### 4.4 طرق تجنب وقوع الأزمات في جامعة بيرزيت وآليات مواجهتها

يرتبط هذا المحور في مرحلتين وهما مرحلة التأهب للأزمات ومرحلة منع وتجنب وقوع الأزمات، وفي هذا المحور يتم التركيز على عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعة للتأهب للأزمات وعمليات إدارة المشاكل قبل تحولها إلى أزمات. وجهت أسئلة المقابلة المرتبطة بهذا المحور لفئة الإداريين بشكل رئيسي، كونهم الفئة التي تمتلك هذه المعلومات والتي تعد جزءاً من مهامها. وقد أجمع الإداريون أن هناك خللاً في تأهب الجامعة واستعدادها للتعامل مع أزمات الإغلاق واستخلصت من الإجابات المحاور التالية (عمليات التخطيط والمسح المبكر، وفريق لإدارة الأزمات، وحل المشكلات قبل تحولها لأزمات).

##### أ. عمليات التخطيط والمسح المبكر

أجمع الإداريون أن هناك نقصاً في عمليات التخطيط والمسح المبكر للأزمات وتحديد أزمات الإغلاق، وقال (2.1):

*في الفترة السابقة مكثت في تخطيط، كان التفكير كيف نحاول نمشي الجامعة وهاد كان جزء من المشكلة، يعني دائماً أنت بديك تقرأ المستقبل وتشوف الإشكاليات وتحط خطط واستراتيجيات فعالة وهاد مش موجود، ولكن من بداية شهر 9 لليوم قاعدين عم نحاول نشغل على استراتيجيات للمستقبل وفي قراءات للأحداث ويتم رفعها للمسؤولين الأعلى ولكن المشكلة هل*

سكنون حيز التنفيذ والمناقشة ولا لا؟ لأنه الإشكاليات الي بتصير حلولها موجودة ولكن بدھا موافقة جماعية وبدھا تسمع كل الأطراف لأنه إذا طرف واحد الذي يقرر بنقع بالخطأ.

يتضح من هذه الإجابة أن الإدارة تفتقر لنظام تخطيط ثابت وواضح يقوم بقراءة الأحداث وتوقع الأزمات قبل وقوعها والتخطيط لمعالجتها وتفاديها، ولكن يبدو أن هناك تحسن في هذا النطاق حيث بدأت الإدارة بإجراء بعض القراءات لما يجري ووضع الاستراتيجيات المقترحة. وأشار (إ.4) انه "ضروري دراسة أسباب الأزمات بعمق ووضع الخطط والاستراتيجيات للتعامل معها مستقبلا، ولكن هذا غير موجود في الوقت الحاضر." ويقول (إ.5): "الإدارة لا تملك أي إجراءات استباقية."

يلاحظ من الإجابات أن إدارة الجامعة لا تقوم بعمليات التخطيط والمسح المبكر للأحداث بالدرجة المناسبة، حيث أجمع الإداريون أن الجامعة لم تقم بإجراء مسح مبكر لتقصي الحقائق ولم تقم بوضع خطط متعلقة بإدارة أزمات الإغلاق أو التعامل معها، علما بأنها تتكرر باستمرار.

### ب. فريق لإدارة الأزمات:

أضح من إجابات جميع الإداريين أنه لا وجود لفريق متخصص لإدارة الأزمات في الجامعة، وإنما يتم تعيين لجان عند وقوع الأزمات لمحاولة المساعدة في حلها. وعبر (إ.1) عن أن الجامعة تفتقد لإطار تحكيمي، مؤكدا أن كل شخص مرجعيته هي نفسه ومصالحه وهذا ما يخلق أزمات كل فترة والأخرى في ظل غياب فريق مختص لإدارة الأزمات وقال: " في العادة لما بصير أزمة بشكلا فريق، فش اشي سابق، يعني بالدرجة الأساسية الاعتماد بصير على نواب الرئيس اثنين او ثلاث من نواب الرئيس والعلاقات العامة مع الرئيس وهم يشتغلوا على إدارة الأزمة، بس للأسف زي ما حكيت فش نمطية وفش هيكلية واضحة." وأكد (إ.4) " لازم يكون في لجنة تدرس أسباب هاي الأزمة الممتدة والنوبات المتتالية للأزمة الممتدة وتحاول أنها تتعامل مع هاي الأسباب بشفاافية وموضوعية، ولكن إلى الان هذا غير موجود." ويقول (إ.5):

فريق لإدارة الأزمات غير موجود، عادة بس تصير الازمة ممكن يدخل مجلس الأمناء، وزارة التعليم العالي، وزارة العمل إذا نقابة وإدارة، مجتمع مدني، الفصائل.. كل مرة العنصر المتدخل

مختلف بحسب نوع الأزمة ولكن كل مرة كنا نخسر كجامعة انه احنا نستطيع حل ازماتنا بنفسنا والسبب في ذلك انه احنا ما جهزنا وما عملنا شغلنا انه بس توقع الأزمة شو ممكن يصير .

يتضح من الإجابة السابقة ومن إجابات جميع الإداريين عدم وجود فريق مختص لإدارة الأزمات في جامعة بيرزيت.

### ت. حل المشكلات قبل تحولها لأزمات

تبين من إجابات الإداريين أن الجامعة تحاول أحيانا حل المشكلات قبل تفاقمها إلا أنها إما أن تضع حلولاً مؤقتة أو تغشل بوضع الحلول، وقال (1.ا): "الجامعة تحاول بين الفينة والاخرى انها تحل المشاكل قبل وقوعها في كثير من الأوقات بتلاقيها حلول مؤقتة وفي بعض الأحيان لا تنجح في ذلك خاصة اذا في تدخلات خارجية. " ويرى (5.ا) أن الجامعة لا تقوم بحل المشكلات من جنورها مما يؤدي لتفاقمها ."

يلاحظ من إجابات الإداريين أن إدارة الجامعة لا تمتلك سياسات واضحة في حل المشكلات ولكنها تحاول إيجاد الحلول المؤقتة أحيانا، وتغشل أحيانا أخرى مما يؤدي الى تراكم المشكلات وتحولها إلى أزمات.

### يمكن تلخيص نتائج الإجابات المرتبطة بهذا السؤال بما يلي

نستخلص من إجابات الإداريين على هذا السؤال أن جامعة بيرزيت لا تمتلك أسساً ثابتة في عملية التخطيط والمسح المبكر للأزمات، كما أنها تفتقر لوجود فريق مختص لإدارة الأزمات في الجامعة، وأنها تحاول معالجة المشكلات قبل تفاقمها ولكنها تغشل في كثير من الأحيان.

### 5.4 العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيفية

#### توظيفها في مواجهة الأزمات القادمة

يتناول هذا السؤال محورين هامين، الأول متعلق بالعبر التي اكتسبتها الجامعة من المرور في تجارب أزمات الإغلاق السابقة، وما إذا كانت تسعى لتوظيفها مستقبلا لمواجهة الأزمات القادمة،

والثاني متعلق ببعض المقترحات والحلول الممكنة لتفادي وقوع أزمات الإغلاق مستقبلا. وفيما يلي تفصيل هذين المحورين وسيتم عرض إجابات الإداريين ثم الأكاديميين ومن ثم الطلبة:

### أ. كيفية الاستفادة من تجارب الأزمات السابقة ومداه

اختلفت إجابات الإداريين فيما يخص مدى استفادة إدارة الجامعة من الأزمات السابقة وكيفيته، فمنهم من رأى أن إدارة الجامعة لم تستفد أي شيء على الإطلاق وهي تكرر نفسها باستمرار ومنهم من رأى أن إدارة الجامعة قد استفادت وطورت من أساليبها.

حيث ركز (1.أ) في إجابته على أن الإدارة تكرر ذات الأساليب في كل عام وهي لم تتمكن إلى الآن من تطوير آليات وأساليب تساعد في حل أزمة الإغلاق المتكررة ويقول "الجامعة مش كتير عم تستفيد من التجارب السابقة، والأدوات الي عم تستخدمها تقريبا متشابهة من سنوات طويلة والى الان". يقول (5.أ):

*انا كان طول الوقت بودي انه الجامعة تستفيد، ولكن انا بدعي انه الجامعة لم تستفيد ولا مرة من الاغلاق، وكأنها سمكة الجامعة بتنسى بسرعة. بتكون في ازمة وازمة عميقة وتترك اثار هائلة على الجامعة، تعاني منها الجامعة ماديا ومعنويا فترة طويلة وعلى الرغم من ذلك بعد تجاوز الازمة بأسبوع ننسى انه كان في ازمة وننسى انه لازم نعمل واجباتنا للازمة القادمة ولذلك نقع بالأزمة ونقع بها بعمق وتأثيراتها تكون أعمق وأكبر.*

ويستدل من إجابته هذه أن الإدارة لم تستفد من تجارب أزمات الإغلاق السابقة ولم تستخلص العبر، وبذلك هي لم تطور أساليب واستراتيجيات لتجنب هذه الأزمات أو إدارتها بصورة فعالة ولذلك تقع في كل مرة بالأزمة وبعمق أكبر. وبالمقابل ظهرت آراء مخالفة من بعض الإداريين والتي ترى أن الإدارة استفادت من تجاربها السابقة مع أزمات الإغلاق وهي تعمل الآن على تطوير أساليب جديدة، ويقول (2.أ) في هذا الشأن: "الإدارة استفادت من آخر فترة وبتحكي عن خطط وعن نتائج بداهة تتعامل معها حاليا من تشكيل لجان وزيادة الاتصال مع الطلاب والنقابة، وضوح أكبر، تقوية الإعلام الجامعي، وإذا نجحت أكيد راح تخفف الأزمات." وأكد (3.أ) ما سبق ويقول "يعني الضربة التي لا

تقسم الظهر تزيده صلابة. وبلا شك الناس بتتعلم ولكن مرات بتدفع الثمن غالي، يعني كان ممكن تتعلم بثمن أقل بكثير من هيك. اغلاق أسبوع مش زي أربعين يوم، شوفي التعبات والضغط الهائل، الأثر السلبي مدمر".

ومن جانب الأكاديميين فقد اتفق الجميع أن الإدارة لا تغير في أسلوبها كثيرا مع مرور الوقت، ويقول (د.ن.3): "انا قناعتي صارت بغض النظر عن الاشخاص الي هو يؤثر طبعا رؤاهم وهيك بس في اشي الو علاقة بالموقع يعني انت كموقع اداري مقابل النقابة او الطلاب في اشي بهاد الموقع انو بصير في نوع ما من التعامل وهذا الإدارة ما بتغيره". ويؤكد (د.ن.4) " لو الجامعة استفادت من التجارب السابقة لكانت غيرت في أساليبها ووجدت الحلول، والنقابة والطلبة لن يحاولوا تعليق الدوام أو تعطيل الدوام لو كان هناك حلول حقيقية وتغيير فعلي لما تقوم به الإدارة".

أما من جانب الطلبة، فظهر إجماع تام على أن الإدارة لم تستقد أو تتعلم من التجارب التي مرت بها سابقا على الإطلاق، وأنها ما زالت تكرر نفس الأخطاء وتتعامل بطرق وأساليب مشابهة. ويقول (ط.3): "ما يحصل هو انفجار لأنه الإدارة من سنوات تتعامل بنفس النهج وتؤجل في الأزمات مما يولد الانفجار". ويؤكد (ط.4) " أن الطلبة يلاحظون تكرار نفس النهج والسياسة عاما بعد عام على الرغم من تكرار الأزمات ولذلك على الجامعة التعلم وتطوير أساليبها وسياساتها". ويقول (ط.9) في هذا الشأن: "الجامعة المفروض تعرف اخطائها الي بتكررها كل أزمة وتتعلم منها وتغير النهج الي بتستخدمها، واحنا كطلاب هينا طورنا أساليبنا ودخلنا باعتصامات بدون اغلاق لفترة". وتشير (ط.10) " أن المشاكل متكررة في كل إضراب ولذلك على الجامعة دراسة هذه الأزمات والاستفادة منها في محاولة لتجنبها مستقبلا وهذا ما لا تفعله الجامعة مما يؤدي للوقوع في ذات الدوامة كل عام".

يلاحظ من إجابات الطلبة أن هناك إجماعاً على عدم تغيير الجامعة لأساليب تعاملها مع الأزمات على الرغم من تكرار أزمات الإغلاق كل عام تقريبا، ويعزو البعض السبب لعدم دراسة الإدارة للتجارب السابقة وتعلمها منها. كما يوافق الأكاديميون الطلبة في آرائهم حول عدم استفادة إدارة الجامعة من الأزمات السابقة بالصورة الأمثل وعدم تطويرها لاستراتيجيات لمنع تكرار هذه

الأزمات أو للتعامل مع ما يحدث منها على الأقل. بينما انقسمت آراء الإداريين إلى رأيين متعاكسين، فمنهم من يرى أن الإدارة لم تتعلم أو تستند من التجارب السابقة ولم تطور أساليبها، ومنهم من ناقض هذا الرأي وعبر عن استفاضة الجامعة من مرورها بأزمات سابقة وسعيها لوضع خطط وآليات جديدة للتصدي للأزمات المستقبلية والتعامل معها.

### ب. المقترحات والحلول الممكنة للتغيير:

أكدت الفئات الثلاثة من المشاركين من إداريين وأكاديميين وطلبة أن مصلحة جامعة بيرزيت تهمهم وأن هدفهم الأسمى هو الحفاظ على الجامعة وتطويرها وإنهاء الأزمات فيها، وتتنوع اقتراحاتهم حول حلول لأزمات الإغلاق وفيما يلي تفصيل لما طرحه الإداريون ثم الأكاديميون ومن ثم الطلبة.

يرى الإداريون أن الثمن الذي تدفعه الجامعة بسبب الإغلاقات المتكررة ثمن باهظ وأن على الإدارة إيجاد حلول فعالة لمنع الإغلاق وتعطيل الدوام، وقدموا جملة من الاقتراحات التي قد تساعد في إدارة هذه الأزمات مستقبلاً. حيث اقترح (1.إ): "لازم يكون في ميثاق شرف أنه إغلاق ما يحدث، وكما أنه الإدارة تطور البيات للتعامل مع الأزمات، يعني الأزمات لا تتوقف قد تبدأ صغيرة وتتضخم وبالتالي بدنا البيات واضحة لإدارتها. يعني مثلاً ممكن لجنة حكماء مع القناعة أنه الجامعة ممنوع تسكر، أي شيء إلا الإغلاق." أما (2.إ) فيقول: "الحل يكمن في وضع سياسات واضحة تجاه الطلاب والنقابة ويجب التعامل بشفافية ووضوح مع المطالب النقابية، ولازم ميثاق شرف مع الطلاب ويكون واضح فيه التزام لضبط العلاقة، علماً أنه سابقاً وقع ميثاق شرف للخروج من الأزمة وليس لحل الأزمة." أما (3.إ) فهو يرى أنه في ظل الحرية التي تطرحها جامعة بيرزيت لا يمكن ضمان أو منع الإغلاق، ويقول:

لو تيجي أرقى لجنة بالعالم تحل الأزمة، في ظل هاد الوضع يعني عم تحكي عن 15 ألف طالب وعدد هائل من الموظفين، صعب جداً إرضاء الجميع إن مكنتش مستحيل يعني. أنا من وجهة نظري أكثر أشي ممكن نعمله أنه نقلل منها، ونحن بالإدارة نبذل جهد أنه ما تصير أو تقل ولكن يعني الأمور مش بهالبساطة.

ونلمس في الإجابة السابقة عدم طرح لحلول ممكنة وإنما استسلام لواقع الأزمات وتبرير لوجودها.

بينما (4.إ) يقول: "عشان نقدر نغير بننا شوية رواق، يعني كتبت أنا بالسابق انه واحدة من أمنياتي أنه سنة كاملة ما

يكون في اغلاق بجامعة بيرزيت، انه بننا نبدا الفصل زي الناس ونخلصه زي الناس". ويقول (5.إ):

*اعتقد بالوضع الحالي لعدم وجود ضوابط تحدد العمل النقابي داخل الجامعة مستحيل ضمان  
عدم الإغلاق. ولكن يجوز يكون في لجنة مستقلة محايدة من أساتذة وطلاب وحتى من أطراف  
من المجتمع الي الهم علاقة بالبعد الأكاديمي، الي لما يصير في اختلاف بين الموقفين ويبدأ  
طرف بالتصعيد تيجي وتجسر هاي الهوة.*

نستنتج من إجابات الإداريين أن أغلب الاقتراحات تتمحور حول وجود حوار فعال مع الطلبة والنقابة والاتفاق على بنود رئيسية أهمها عدم الإغلاق تحت أي ظرف وتوقيع ميثاق شرف يضمن ذلك، وأيضاً تشكيل لجنة أو فريق مستقل ومحايد يعمل على حل الخلافات عند وقوعها وقبل تفاقمها.

ومن جانب الأكاديميين فقد تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي شملت وضع أنظمة ثابتة وواضحة، وتعيين لجنة تحكيم وتوقيع ميثاق شرف، إضافة لتشكيل لجان طوارئ. حيث أقرح (1.د) "قد يكون وضع نظام مؤسسي ونظام واضح بحيث يعرف كل طرف حدوده جزءاً من الحل، إضافة لتوقيع ميثاق

شرف والالتزام فيه علماً بأنه سبق أن وقع ميثاق شرف ولم يتم الالتزام". ويقول (د.ن.4):

*لما يكون في هناك استماع حقيقي من الادارة ويتكون بتعامل وبتناقش في قضاياها بشكل واقعي  
بشكل حقيقي ويهدف الى الخروج بنتائج مش الحوار من اجل الحوار والمماثلة سيكون هناك  
حل ولن يكون هناك أزمات. هالأ في المقابل انت بدك تضمن للطلاب حقه في اتخاذ اجراءاته  
النقابية دون ان يتم الانتقام منه او محاولة افشاله.*

يلاحظ من الإجابة السابقة التأكيد على مبدأ الحوار الدائم والفعال من قبل الإدارة مع النقابة والطلبة، مع التأكيد على ضرورة احترام الإجراءات النقابية من قبل الإدارة والجميع، لضمان تحصيل الحقوق.

ومن جانب الطلبة فقد تمحورت معظم إجاباتهم حول ضرورة تغيير أساليب تعامل الإدارة معهم والتأكيد على ضرورة التواصل الفعال وعدم المماثلة في حل المشكلات كي لا تصل إلى إغلاقاات. ويقول (ط.2): " احنا لا نحب إغلاق الجامعة ولكن إدارة الجامعة في حال واجهت الحركة الطلابية مشاكل لازم تقعد معنا وتلاقي حلول مش تسكر الباب بوجهنا. لما تسكر إدارة الجامعة الباب بوجهنا بنضطر احنا نسكر الجامعة، الجامعة لازم تغير سياستها". ويؤكد (ط.3) على ضرورة "عدم تأجيل الأزمات لأن هذا ما يولد الانفجار، وحل المشكلات سريعاً وعدم تأجيلها وهذا سيعالج أزمات الإغلاق". وأقترح (ط.4) تعيين لجنة لإدارة الأزمات ويقول: " لازم جامعة بيرزيت تعين لجنة لإدارة الأزمات وهاد ممكن يحل جميع الأزمات، बना لجنة دائمة اضلها بشكل دائم ودوري متابعة". ويقول (ط.11): " مأسسة العمل داخل الجامعة ومش راح توصل لإغلاق وإذا بتستمر في النهج الحالي كمان شهرين راح يجيبك كمان إغلاق".

بالمجمل ركزت إجابات الطلبة على إحداث تغيير في سياسة الجامعة في التعامل مع مطالب الحركة الطلابية، وترى الحركة الطلابية أن تكثيف جلسات الحوار والتواصل الفعال سيؤدي الى حل الأزمات، كما أقترح البعض تكوين فريق لإدارة الأزمات من أجل ضمان المتابعة الدائمة.

### يمكن تلخيص نتائج الإجابات المرتبطة بهذا السؤال بما يلي

وفي تلخيص للسؤال الخامس نجد أن إجابات الإداريين فيما يتعلق بمحور الاستفادة من التجارب السابقة والعبر المكتسبة قد تفاوتت بين من يرى أن الجامعة قد استفادت مما سبق وتسعى الآن لوضع خطط وتغيير الأساليب وتطويرها، وبين من يرى أن الجامعة لم تستفد على الإطلاق مما مرت به من أزمات. أما فيما يتعلق بمحور الاقتراحات والحلول الممكنة فقد تنوعت الإجابات وتمحورت حول توقيع ميثاق شرف واتفاقات جادة لمنع تكرار الأزمة. أما من جانب الأكاديميين فيما يتعلق بمحور الاستفادة من التجارب السابقة فاتفق معظمهم أن لا وجود لتعلم أو تطور واضح، وفيما يتعلق بمحور الاقتراحات فشملت أيضا تشكيل لجان من كافة فئات الجامعة وتوقيع



ميثاق شرف لضمان عدم الإغلاق. ومن ناحية الطلبة ومحور العبر المستفادة فقد ارتأى الطلبة أن إدارة الجامعة لم تستفد مما مرت به سابقا ولم تقم بأي تغيير يذكر على الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة، وبخصوص التوصيات والحلول فقد اقترح معظم أن تتوجه الإدارة نحو تغيير استراتيجياتها وأساليبها في التعامل، إضافة للتوقف عن المماثلة واتباع نهج التواصل والحوار الفعال، واقترح البعض تشكيل فريق لإدارة الأزمات بحيث يقوم بمتابعة الأزمات بشكل دائم ويحاول حلها قبل تفاقمها.

بعد توضيح الباحثة لإجابات المقابلة عن السؤال الفرعي الأول و المتعلق بمسببات الأزمات في جامعة بيرزيت و الثاني والمرتبط بأثر أزمات الإغلاق على جامعة بيرزيت، و الثالث و المتعلق بأهم الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع أزمات الإغلاق و الرابع المرتبط بكيفية تجنب وقوع الأزمات في جامعة بيرزيت ، و الخامس و الذي يتناول العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيف تسعى لتوظيفها في مواجهة أزمات الإغلاق القادمة، تستعرض الباحثة في الجزء التالي نتائج المقابلات حول السؤال الرئيسي و المتعلق بواقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت.

#### 6.4 واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت

بعد عرض إجابات السؤال الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس وتوضيحها تطرقت الدراسة للسؤال الرئيسي والهادف للكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت. وقد ظهر من خلال إجابات المشاركين عن الأسئلة أن هناك ضعفاً في إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت وخصوصاً أزمات الإغلاق. وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف العمليات الإدارية المرتبطة بإدارة الأزمات وعدم وجود مختصين في هذا المجال. ويمكن تلخيص أسباب ضعف إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت في عدة نقاط ومنها: افتقار الجامعة للآليات والأساليب الفعالة

للتعامل مع الأزمات بشكل عام وأزمات الإغلاق بشكل خاص وإدارتها، كما أنها تقوم بتكرار الأساليب ذاتها، أيضا ضعف التخطيط وعدم وجود مختصين في مجال إدارة الأزمات، إضافة لضعف التواصل أثناء الأزمات وقبلها وبعدها. حيث أظهرت النتائج أن هناك خللاً وضعفاً في عمليات التخطيط والمسح المبكر للأزمات، حيث أشار الإداريون أن عملية التخطيط المسبقة لإدارة الأزمات غير موجودة ولا يوجد مخطط واضح وتقسيم للأدوار والمسؤوليات بالصورة الأمثل لإدارة الأزمات بل هناك عشوائية في التعامل مع الأزمات. وظهر من إجابات المشاركين أيضا أن هناك ضعفاً في حل المشكلات قبل تحولها إلى أزمات على الرغم من محاولة إدارة الجامعة القيام بذلك، إلا أنها لا تقدر في كثير من الأحيان وذلك بسبب التأخر في اتخاذ القرارات أحيانا وعدم وضع حلول جذرية وإنما حلول مؤقتة. كما ظهر وجود ضعف من ناحية الرد السريع والتواصل والتغطية الإعلامية، أما من ناحية استراتيجيات التعامل مع أزمات الإغلاق فظهرت مجموعة من الاستراتيجيات المتكررة وفقا للأكاديميين والطلبة ومنها الهجوم، والإنكار، والتبرير، والمماطلة، إضافة لجملة من الاستراتيجيات الأخرى ومنها التسويف والتجاهل والتهميش.

كما وتبين من مجمل الإجابات للفئات الثلاثة أن ما يتأثر بالأزمات في الجامعة هو سمعة الجامعة، إضافة للعلاقات بين المكونات مختلفة بالجامعة وطرق التعبير والاحتجاج. حيث ارتأى الطلبة والإداريون أن لأزمات الإغلاق تأثيراً سلبياً على سمعة الجامعة، بينما أجمع الأكاديميون أن لتأثيرها وجهين أحدهما سلبي والآخر إيجابي بحيث يبرز روح الديمقراطية والحرية. ولم تظهر الإجابات وجود عمليات تحقيق أو تدقيق. وأيضا ظهر من إجابات الفئات من حيث الاستفادة من التجارب السابقة والعبر المكتسبة أن الجامعة لم تستفد من التجارب السابقة بالصورة الأمثل، وأظهرت معظم الإجابات أيضا عدم وجود تحليل للأسباب الجذرية للأزمة ولا تقييم ومراجعة ذاتية.

## ملخص الفصل

تم خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة والمنبثقة عن أسئلة الدراسة من خلال المقابلات التي تمت مع إداريين، وأكاديميين، وطلبة من جامعة بيرزيت، وتم تفريغ البيانات الناتجة عن أسئلة المقابلات وترميزها والبحث عن فئات وتصنيفها ضمن أنماط محددة.

وأظهرت النتائج وجود ضعف في إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت وتحديدًا أزمات الإغلاق المتكررة. حيث تبين أن الجامعة تعاني من ضعف في ثقافة إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، فقد ظهر أن هناك خللاً في عمليات التخطيط والمسح المبكر ما قبل وقوع الأزمات، إضافة لعدم وجود مختصين أو فريق لإدارة الأزمات في الجامعة، كما أن هناك ضعفاً في التعامل مع المشكلات وحلها قبل تأزمها وتفاقمها. أما أثناء الأزمات فأظهرت النتائج ضعفاً في الاستجابة والرد والتواصل أثناء الأزمات، إضافة إلى افتقار الجامعة للأساليب والاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الأزمات بحيث تتكرر الأساليب ذاتها في كل أزمة. أما بعد حدوث الأزمة فهناك ضعف في عمليات التقييم والتعديل لما بعد الأزمة ولا تستفيد الجامعة بالدرجة الكافية من تجارب الأزمات السابقة مما يجعلها تكرر التجربة في كل مرة وبدرجات متفاوتة من الضرر.

كما وتطرق الفصل لأسباب الأزمات في الجامعة وخصوصاً أزمات الإغلاق وتبين أنها تتلخص في التغيير في سياسات الجامعة وأسباب مرتبطة بمستوى الحريات المتاحة بالجامعة، إضافة لأسباب متعلقة بالقضايا المالية والتوترات السياسية وضعف التواصل والاشراك في صنع القرار، إضافة لتأثير جائحة كورونا.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى بحث واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت، وقد تمثل تحقيق هذا الهدف في محاولة إجابة سؤال الدراسة الرئيسي الآتي: ما واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت؟ وتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أهم مسببات الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت؟
2. ما الآثار التي ترتبت على الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت؟
3. ما أهم الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع الأزمات؟
4. كيف تعمل جامعة بيرزيت على تجنب وقوع الأزمات بها؟
5. ما العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات السابقة وكيف تسعى لتوظيفها في مواجهة الأزمات القادمة؟

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من الإداريين والأكاديميين والطلبة في جامعة بيرزيت وتحليلها بطريقة كيفية عن طريق المنهج التحليلي الموضوعي "Thematic Analysis"، وذلك للكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت وخصوصاً أزمات الإغلاق المستدامة.

أشارت نتائج التحليل إلى ضعف إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت و تحديداً أزمات الإغلاق، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية والسؤال الرئيسي للدراسة من قبل الفئات المستهدفة للدراسة و هم الإداريون و الأكاديميون و الطلبة ، حيث تناولت الدراسة العديد من الجوانب

المتعلقة بإدارة الأزمات من خلال التركيز و البحث فيما وراء التساؤلات ، والإحاطة بالموضوع و القدرة على استنتاج وتدعيم المعلومات، ثم الخروج بأدلة ملموسة حول واقع إدارة الأزمات في الجامعة و إمكانية تحسينه مستقبلا، لما في ذلك من فوائد و مساهمات في دعم استمرار العملية التربوية التعليمية في الجامعة و تجنب و إدارة الأزمات و التي قد تعكر هذه العملية التعليمية و تؤثر على الجامعة ككل.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود ضعف واضح في إدارة الأزمات لدى إدارة الجامعة وبالأخص أزمات الإغلاق، بحيث تتكرر الأزمات ذاتها بشكل مستمر ودون استخدام أي نهج علمي واضح لإدارتها أو لحل المشكلات في مراحلها الأولى، حيث لوحظ وجود ضعف في كافة مراحل إدارة الأزمات وأيضا نقص بالاستراتيجيات والأساليب الفعالة التي تتبناها الإدارة للتعامل مع الأزمات وتحديد أزمات الإغلاق إضافة إلى العشوائية في التعامل. أما حول إجابة السؤال الفرعي الأول المتعلق بمسببات الأزمات في الجامعة، فقد ظهرت من خلال إجابات المبحوثين العديد من المحاور، فمن المسببات ما يتعلق بتغيير الجامعة و سياساتها عما كانت عليه فيما مضى ، بالإضافة الى اعتبار مستوى الحريات و الليبرالية في الجامعة أحد أسباب الأزمات ، و أيضا القضايا المالية و التوترات السياسية و التي تؤثر على جميع مكونات الجامعة ، و ركز معظم الذين استطلعت آراؤهم أيضا على كون التواصل و المشاركة في صنع القرار من الأسباب الأساسية لخلق الأزمات ، و أيضا جائحة كورونا و ما تركته من تأثير على الجامعة و مكوناتها ككل.

كما توصلت نتائج الدراسة المتعلقة بآثار الأزمات على جامعة بيرزيت، أن أهم تبعات الأزمات ترتبط بالتأثير على سمعة الجامعة والعلاقات بين مكونات الجامعة، إضافة إلى الطرق المتبعة للتعبير من قبل فئة الأكاديميين والطلبة والتي تتأثر بما يمرون به من أزمات.

كما وأظهرت الدراسة فيما يتعلق باستراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات، وجود خلل في عملية الرد السريع والتواصل والظهور الإعلامي أثناء الأزمات، كما تبين وجود استراتيجيات متباينة في التعامل مع الأزمات ومنها الحوار والمماثلة والإنكار والهجوم، كما ظهر لجوء الإدارة لدعم ومساعدة خارجية أحيانا لإدارة الأزمات وترحيبها بالمبادرات الخارجية، أما عن تحمل المسؤولية فظهر تباين واضح في آراء الباحثين ولكن الأغلبية حملت الإدارة المسؤولية، كما لم ينكر الإداريون تحملهم جزءاً من المسؤولية.

وبينت الدراسة أن هناك ضعفاً في قدرة الإدارة على تجنب الأزمات قبل وقوعها، ويعود ذلك للعديد من النقاط ومنها ضعف عمليات التخطيط والمسح المبكر، وعدم وجود فريق مختص لإدارة الأزمات في الجامعة، إضافة لعدم قدرة الإدارة على حل المشكلات بفعالية وبالسرعة والكفاءة المطلوبة قبل تفاقمها وتحولها لأزمات عويصة.

وكشفت الدراسة عن أن الجامعة لم تستعد فعلياً من تجاربها السابقة ومن الأزمات التي مرت بها، بحيث تقع في نفس المطبات في كل مشكلة محولة بذلك المشكلة إلى أزمة، ولم يظهر من خلال إجابات المشاركين وجود نظام تقييم وتعديل في الجامعة يحاول دراسة أثر الأزمات بعد وقوعها وتقييم الحالة وتعديل ما يمكن تعديله للمضي قدماً ولمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة. وقد قدم المشاركون جملة من الاقتراحات لتجنب أي أزمات مستقبلية ومنها تبني أسس أكثر وضوحاً وثباتاً في التعامل مع الأزمات، وتحسين عمليات الاتصال والتواصل.

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها حول واقع إدارة الأزمات وتحديد أزمات الإغلاق وتعليق الدوام المتكررة في جامعة بيرزيت، يتم في الجزء التالي مناقشة هذه النتائج وتفسيرها ومقارنتها بالأدب التربوي، حيث تقدم الباحثة رؤيتها مستندة إلى خبراتها وتجربتها الممتدة في جامعة بيرزيت لما يقارب الستة أعوام، وبحثها خلال إعداد الدراسة، ومستندة أيضاً للدراسات

السابقة المتنوعة التي عرضت بالفصل الثاني والتي تناولت موضوع إدارة الأزمات بشكل عام وبالدراسات التي اهتمت بإدارة الأزمات الجامعية، إضافة لبعض النظريات العالمية المرتبطة بإدارة الأزمات و التي تدعم أو تناقض نتائج هذه الدراسة.

### تفسير نتائج السؤال الفرعي الأول: أهم مسببات الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت

أجابت الباحثة عن السؤال الفرعي الأول من خلال تناول أهم مسببات الأزمات التي واجهت وتواجه جامعة بيرزيت. استعرضت الباحثة النتائج المتعلقة بمسببات الأزمات من خلال ستة محاور رئيسية وكان أولها تغير جامعة بيرزيت بين الماضي والحاضر، وقد أشار جميع المشاركين إلى التغير الحاصل بالجامعة كمسبب للأزمات إلا أن الفئات الثلاث قد اختلفت في رؤيتها ونظرتها لطبيعة هذا التغير وتعزو الباحثة هذا الاختلاف الى التباين في الخبرات والتجارب لهذه الفئات إضافة الى اختلاف طبيعة موقع كل فئة مع مكونات الجامعة ومكانته وعلاقته بها. حيث أشارت النتائج إلى أن الطلبة يرون في تغير الجامعة وسياساتها مسبباً رئيسياً للأزمات في الجامعة لما خلقه هذا التغيير من توتر في علاقتهم بالإدارة. حيث أظهرت النتائج أن الطلبة قد لاحظوا تغييراً كبيراً في الجامعة وفي إدارتها وسياساتها ونهجها وتوجهاتها، ولديهم تخوف وتحفظ كبير على هذا التغيير، وقد كان هذا أحد المسببات الرئيسية في الأزمة الأخيرة التي وقعت في الجامعة ألا وهي إغلاق الجامعة لما يقارب من 32 يوماً. أما الأكاديميون والإداريون فقد كان تركيزهم على التغير في درجة الوعي لدى الطلبة وتراجعها عن السابق، إضافة للتغير في طبيعة العلاقات بين مكونات الجامعة وتراجعها. ولاحظت الباحثة أن فئة الإداريين هي الفئة الوحيدة التي أشارت إلى أن التغيير بمعظمه إيجابياً وليس سلبياً، وظهر ذلك عندما أشارت إلى التغير العمراني وازدياد أعداد الطلبة وحجم الجامعة والتطور في البرامج الأكاديمية أيضاً.



وتناول المحور الثاني هامش الحريات ومستوى الليبرالية في الجامعة كأحد مسببات الأزمات في الجامعة أيضا، حيث أظهرت النتائج إجماع الطلبة على تراجع مستوى الحريات في الجامعة وزيادة القيود على الطلبة، في حين تناقضت هذه النتائج مع نتائج فئة الإداريين والأكاديميين، حيث أشارت غالبية هاتين الفئتين إلى وجود مستوى عالٍ من الحريات والليبرالية في الجامعة وهو ما يخلق أزمات وحالة من الفوضى في كثير من الأحيان. وتعزو الباحثة التناقض في آراء الفئات المشاركة بالبحث هنا إلى اختلاف مستوى الوعي والتفكير في قضايا الحريات والحقوق والواجبات، حيث لمست الباحثة اختلاف تفسير الحرية وفهمها بين فئة الطلبة من جهة وفئة كلٍ من الأكاديميين والإداريين.

وحول القضايا المالية فقد أشار المحور الثالث أن من مسببات الأزمات في جامعة بيرزيت قضية الضائقة المالية وتبعاتها، حيث أظهرت النتائج أن رفع الأقساط ومحاولة تثبيت سعر الدينار والتوجه نحو الخصخصة والادعاء بوجود عجز مالي، هي أحد الأمور التي تشعل الأزمات بين الفترة والأخرى. وقد ظهر تناقض في هذا المحور بين ما تعتقده الإدارة من جهة والتي أكدت على وجود ضائقة مالية حقيقية في الجامعة والتي قد يكون أثرها مدمر، والأكاديميين والطلبة من الناحية الأخرى والذين يشككون في صحة ما تدعيه الإدارة وهذا ما يخلق أزمات وتوتر بين هذه الفئات بين الحين والآخر. وتعزو الباحثة سبب التناقض بين نتائج إجابات الإداريين من جهة وفئة الأكاديميين والطلبة من جهة أخرى إلى ثلاثة عوامل وهي قلة الثقة ونقص الشفافية وتضارب المصالح، فقد لاحظت الباحثة وجود تضارب واضح بين مصالح كل من الفئات وخلل في ثقة الأكاديميين والطلبة في الإدارة وتشككهم بما تدعيه الإدارة من وجود ضائقة مالية، وترى الباحثة أنه وإن وجدت شفافية ومصداقية في تناول القضايا المالية ومشاركة الحقائق مع الفئات الأخرى لأمكن تجنب العديد من الأزمات.

وأظهرت نتائج المحور الرابع والمتعلق بالتوترات السياسية أن للاحتلال وما يقترفه من انتهاكات في حق الجامعة ومكوناتها سواء من أسر أو من تعدٍ أو تضيق على الحرية، أثراً كبيراً في خلق أزمات في الجامعة، كما أن عدم الاستقرار السياسي والتوتر بين الفصائل والأحزاب الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني أيضاً يؤثر على الجامعة ويؤجج الأزمات بها.

وفي المحور الخامس أظهرت النتائج أن أحد أهم مسببات الأزمات في جامعة بيرزيت هو ضعف التواصل والمشاركة في صنع القرار، حيث تبين من إجابات الطلبة والأكاديميين أنهم يشعرون بأنهم مهمشون ولا يتم التواصل معهم بفعالية أو مشاركتهم في اتخاذ القرارات ولو جزئياً، أما الإداريون فناقضوا ذلك وأظهرت نتائج إجاباتهم وجود تواصل ولكنهم يرون أنه من الممكن تحسينه وبخصوص المشاركة في صنع القرار فلكل فئة اختصاص ومن يصنع القرار هو صاحب الاختصاص كما أظهرت نتائج إجابات الإداريين. وترى الباحثة أنه إذا بقي الاتصال في صورته الحالية فلن تنتهي الأزمات، فهناك حاجة ملحة لتحسينه وتطوير نظام وأسس واضحة لبناء تواصل دائم وفعال بين مكونات الجامعة، إضافة للحاجة لمحاولة الإدارة مشاركة الطلبة والأكاديميين أكثر لما في ذلك من تأثير على شعورهم بالانتماء وزيادة عطائهم.

وأظهر المحور السادس والأخير أن لجائحة كورونا تأثيراً على الأزمات الأخيرة في الجامعة لما تركته من تبعات على الشق الأكاديمي والشق الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج إجابات الطلبة إجماعهم على أن جائحة كورونا قد أثرت على علاقاتهم وتواصلهم الاجتماعي مع بعضهم ومع المكونات الأخرى، وخصوصاً أن جو جامعة بيرزيت يؤثر على الطلبة إيجاباً أما البُعد الذي حدث بسبب الجائحة فقد تسبب بآثار سلبية، ووافق الإداريون على ذلك وأظهرت نتائج إجاباتهم أيضاً وجود تأثير للجائحة على البُعد الأكاديمي وليس فقط الاجتماعي.

في الخلاصة يلاحظ من خلال إجابات الفئات الثلاث أن هناك اختلافات بين إجاباتهم في بعض المحاور والتقاء وتقاطعاً في محاور أخرى، حيث أتفق كلٌّ من الأكاديميين والطلبة في عدة محاور منها مثلاً قضايا الأزمات المالية والتواصل والمشاركة في صنع القرار. في حين التقت إجابات كلٍّ من الإدارة والأكاديميين فيما يتعلق بتراجع الوعي وطبيعة العلاقات في الوقت الحاضر مقارنة بالسابق، إضافة إلى كون الجامعة تتيح هامشاً كبيراً من الحريات والليبرالية. والتقت إجابات الفئات فيما يتعلق بمحور التوترات السياسية وجائحة كورونا.

ويلاحظ تطابق بعض نتائج الدراسة الحالية حول مسببات الأزمات مع الأدب التربوي الذي تمت مراجعته، حيث تشابهت دراسة الشلالة (2021) و التي توصلت إلى أن الوضع السياسي هو أحد مسببات الأزمات في فلسطين إضافة للمعوقات المالية، و تشابهت أيضاً دراسة الجعبري (2017) مع الدراسة الحالية في بعض مسببات الأزمات وهي عدم إشراك العاملين واستبعادهم أثناء عمليات التخطيط واتخاذ القرار، إضافة إلى الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني، وغياب الاستقرار الأمني والسياسي، والأوضاع الاقتصادية السيئة، و هذا مشابه لما أظهرته نتائج هذه الدراسة من حيث ضعف التواصل و المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى غياب الاستقرار السياسي و الاقتصادي و ما لذلك من أثر على الجامعة و مكوناتها. وظهر تشابه أيضاً مع دراسة أبو عزيز (2010) والذي أشار إلى قضية التمويل كأحد أسباب الأزمات وقد أظهرت الدراسة الحالية أن للقضايا المالية دوراً في خلق أزمات في الجامعة، كما أشار الهلالي والدبوس (2011) إلى تأثير الاحتلال وخلقته للأزمات إضافة إلى وجود أسباب متعلقة بالمعلمين وأخرى بالطلبة والتي تسبب أزمات، وهذا يتفق أيضاً مع نتائج الدراسة الحالية والتي أظهرت وجود تأثير للاحتلال وانتهاكاته على الجامعة ومكوناتها.

ومن ناحية أخرى، تعارضت نتائج الدراسة مع ما جاء في دراسة بضياف (2019)، التي أكدت أن أسباب أزمة إضرابات طلبة معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي تتعلق فقط بمطالب طلابية متعلقة بفتح مناصب عمل في الطور الابتدائي لأصحاب التخصص لا غير، فيما لم تتطرق هذه الدراسة لما يشابه هذه النتيجة.

وتتفق الباحثة مع شق النتائج المرتبط بتغير الجامعة، حيث لمست الباحثة ومن خبرتها في الجامعة كطالبة بكالوريوس والآن وبعد غياب سنتين عن الجامعة والعودة لها كطالبة دراسات عليا اختلافاً جذرياً في طبيعة العلاقات وتراجعاً في مستوى الوعي لدى الطلبة وخطأً في الأساليب المستخدمة للتعبير من قبلهم، وترتأي الباحثة أنه من الضروري رفع مستوى الوعي حول تبعات أزمات الإغلاق وكيفية التعامل مع المشكلات بطرق أكثر تحضراً بعيداً عن أي إغلاق للجامعة. كما تتفق الباحثة مع أن الجامعة توفر مساحة كبيرة لجميع المكونات للتعبير بحرية إلا أنها ترى خلافاً في مفهوم وتطبيق الحرية. كما تتفق الباحثة مع النتائج المتعلقة بالتواصل وتدنيه في الجامعة وهي ترتأي ضرورة عمل الإدارة على تحسين تواصلها مع مكونات الجامعة وتؤكد على ضرورة تكثيف التواصل بين المكونات الثلاث في الجامعة، إضافة إلى مشاركتهم قدر الإمكان في صنع القرار، فإدارة الجامعة تطلب من المكونات الأخرى تحمل مسؤولية القرار، في حين تمنعهم من المشاركة في اتخاذه مما يتسبب بانزعاج الفئات التي تشعر بأنها مهمشة. كما تتفق الباحثة مع نتائج الدراسة والدراسات السابقة أيضاً التي تطرقت لكون عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي من مسببات الأزمات، فهي تلامس هذا الواقع بشكل شبه يومي.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الثاني: الآثار التي ترتبت على الأزمات التي مرت بها جامعة

بييرزيت

أجابت الباحثة عن السؤال الفرعي الثاني من خلال ثلاثة محاور رئيسية مهمة، تناول المحور الأول سمعة الجامعة حيث رأت الأغلبية أن هناك تأثيراً سلبياً على سمعة الجامعة، بينما ظهرت بعض الأصوات التي ترى أن التأثير إيجابي لأنه يبرز الروح الديمقراطية والحرية في الجامعة. أما المحور الثاني فقد أكد على تأثير الأزمات على العلاقات بين المكونات الثلاث في الجامعة، حيث أظهرت النتائج أن هناك توافقاً كبيراً وتقاطعاً في وجهات النظر في موضوع العلاقات بين فئة الأكاديميين والطلبة، حيث تبين أن العلاقة بينهما هي علاقة ممتازة، بينما علاقة كلٍ منهما مع الإدارة سيئة برأيهم، أما الإداريون فأكدوا على وجود خلافات مع المكونات الأخرى إلا أن الاحترام المتبادل هو ما يحكم العلاقة. وترى الباحثة أن ما يوحد ويقرب كلاً من الأكاديميين ومن ضمنهم النقابيون والطلبة هو الإدارة فعليا، فكل الطرفين يرون أن الإدارة هي الجهة المعارضة لهم، بينما يقف النقابيون والطلبة في الجهة ذاتها وتجمعهم العديد من النقاط والمطالب على الرغم من اختلاف طرق تعبيرهم وتحصيلهم للحقوق والفئة التي يدافعون عنها، إلا أن المواجهة تكون مع نفس الجهة وهي الإدارة. كما ترى الباحثة أن قرب النقابة من الطلبة له سبب آخر وهو متعلق بالتواصل المستمر، بحيث يتواصل الطلبة والأكاديميون ومن ضمنهم النقابيون بصورة أكبر وأكثر فعالية من التواصل مع الإدارة.

وأشارت النتائج في المحور الثالث أن مظاهر الاحتجاج والتعبير ترتبط بالأزمات وتتأثر بها وتتباين بحسب الظروف والحالة وطبيعة الأزمة، ومن طرق الاحتجاج في الجامعة الاغلاقات أو الاعتصامات أو تعليق الدوام وغيرها. وترى الباحثة أن هناك حاجة لتطوير أساليب الاحتجاج بحيث تحقق الأهداف وتحصل الحقوق ولكن دون أن تصل إلى إغلاق الجامعة لما في هذا الخيار من آثار وتبعات سلبية.

وتختلف نتائج الدراسة المتعلقة بسمعة الجامعة وتأثرها سلباً بالأزمات وتحديدًا بالإغلاقات مع نتيجة دراسة الغول (2015) والتي أظهرت أن الأزمة لم تؤثر على سمعة المدرسة. وبالعودة إلى الإطار النظري ونظرية جيكس العلائقية (Jaques,2007) فإن آثار الأزمة وفقاً للنموذج تشمل التحقيقات المحورية، والاستفسارات القضائية، والملاحقة القضائية، والتقاضى، والإضرار بالسمعة، والتدقيق الإعلامي. وتبين من نتائج السؤال أن ما يتأثر بالأزمات في الجامعة هو سمعة الجامعة وبذلك تتفق الدراسة الحالية مع النظرية بهذا الشق، بينما لم تظهر النتائج وجود عمليات تحقيق أو استفسارات قضائية أو تدقيق إعلامي وعليه تختلف نتائج الدراسة مع هذا المحور من النظرية. كما تطرقت نظرية كومبس (Coombs,2007) أيضاً لموضوع سمعة المؤسسة وتحدثت عن كيفية نظر الجمهور للمؤسسة بعد الأزمة وبين أنه كلما زادت مسؤولية المؤسسة زاد التأثير على سمعتها وكلما تكررت الأزمات المشابهة فإن سمعة المؤسسة تهدد بصورة أكبر وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة المرتبطة بسمعة الجامعة والتأثير السيئ عليها، ولهذا ترى الباحثة أن تكرار أزمات الإغلاق في جامعة بيرزيت قد يؤثر على سمعتها بصورة مباشرة وبدرجة أكبر في كل مرة يحدث فيها الإغلاق.

وتتفق الباحثة مع ما جاء من نتائج في السؤال الفرعي الثاني، حيث تترأى أن تكرار الأزمات وتحديدًا أزمات الإغلاق في الجامعة يؤثر على سمعة الجامعة سلباً وبدرجة عالية، وأن الأزمات قد أضعفت علاقة الطلبة والنقابيين مع الإدارة، ولهذا ترى الباحثة أن على الإدارة السعي لتحسين هذه العلاقة لما لها من تأثير على الجو العام ولأن تحسينها قد ينتج جواً صحياً ويجعلها أكثر استقراراً، ولذلك من الضروري بذل جهود كبيرة لتطوير هذه العلاقات وتحسينها. كما أن على مكونات الجامعة وخصوصاً الطلبة، ابتكار طرق احتجاج وتعبير جديدة والابتعاد عن خيار

الإغلاق وعرقلة المسيرة التعليمية، لما له من نتائج سلبية على العملية التعليمية واستمرارها في الجامعة.

**تفسير نتائج السؤال الفرعي الثالث: الاستراتيجيات التي وظفتها جامعة بيرزيت للتعامل مع الأزمات**

أجابت الباحثة عن السؤال الفرعي الثالث من خلال أربعة محاور رئيسية مهمة، تناول المحور الأول الرد والتواصل والظهور الإعلامي وأظهرت النتائج أن هناك خللاً في الرد السريع والتواصل أثناء الأزمات، كما أظهرت النتائج وجود ضعف شديد في الشق الإعلامي من جانب الإدارة. أما المحور الثاني فتناول الاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها إدارة الجامعة في التعامل مع الأزمات وخصوصاً أزمات الإغلاق، وقد ظهرت مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب ومنها المحاورة والاقناع والمماثلة والتسويق، والتجاهل، والضغط، واللجوء لدعم خارجي وغيرها. وترى الباحثة أن سبب تأخر حل أزمات الإغلاق بالعادة يعزى لاستخدام هذه الأساليب بشكل دائم دون اللجوء لأساليب علمية واضحة وممنهجة.

وأكدت النتائج في المحور الثالث أن هناك وجوداً لتدخلات خارجية أو ما يمكن تسميته بمبادرات خارجية أثناء أزمات الإغلاق تسعى لتقريب وجهات النظر وحل الأزمات. كما أظهرت النتائج تناقضاً بين بعض الآراء التي ترى أن الأحزاب الخارجية تؤثر على الطلبة وقراراتهم فيما يتعلق بالأزمات وبين من يخالف هذا الرأي ويؤكد على عدم تأثير الخارج على القرارات، كما تبين أن إدارة الجامعة تلجأ أحياناً إلى طلب مساعدة بعض الأطراف الخارجية والأشخاص ذوي التأثير وذلك لحل الأزمات وخصوصاً الإغلاقات، كما ظهر أن هناك بعض المحاولات الخارجية للدخول والسيطرة على الجامعة ولكنها محاولات غير ناجحة وذلك بسبب وعي المكونات الثلاث لخطورة تدخل أطراف خارجية في سياسات الجامعة وتحكمها بها.

وأشارت النتائج في المحور الرابع والذي يناقش تحمل مسؤولية الأزمات، إلى أن الملوم الرئيسي على الأزمات في جامعة بيرزيت هو الإدارة بالدرجة الأولى وقد أظهرت النتائج أيضا أن البعض يحمل مجلس الأمناء المسؤولية، أما الإداريون فقد حملوا كافة الأطراف والمكونات المسؤولية بالتساوي.

تتعارض نتائج هذه الدراسة والتي تشير إلى ضعف إدارة جامعة بيرزيت فيما يتعلق بالاتصال والتواصل والظهور الإعلامي أثناء الأزمات وخصوصا أزمات الإغلاق، مع ما أوصت به الكثير من الدراسات السابقة والتي شددت على ضرورة وأهمية التواصل الفعال لإدارة الأزمات وعلى أهمية دور التواصل والتغطية الإعلامية أيضا في عمليات إدارة الأزمات وأثر ذلك في الحد من نشر الشائعات التي تسيء إلى الجامعة (بو شارب، 2015؛ الحفنى، 2017؛ زواوي، 2021). وترى الباحثة أن هناك ضعفاً في التواصل مع الأطراف الأخرى أثناء الأزمات والرد السريع والمباشر في جامعة بيرزيت وهو أحد الأسباب المؤدية إلى تفاقمها وتأجج الأزمات، وأنه وفي حال تواجد تواصل فعال من قبل إدارة الجامعة مع مجتمع الجامعة ككل فستقل الأزمات وخصوصا أزمات الإغلاق وبصورة ملحوظة، ولذلك على إدارة الجامعة العمل على تحسين أدوات ووسائل الاتصال والتواصل لديها. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Alsaqer,2018) والتي توصلت الى أن التخطيط الاتصالي بحاجة لتحسين وتفعيل، وأوصت بضرورة تطوير الاتصال في المنظمات. و أكد المشاركون في هذه الدراسة على أهمية التغطية الإعلامية و التواصل عبر منصات التواصل الاجتماعي في توضيح الأحداث أثناء الأزمات ، و كان هناك إجماع بأن إدارة جامعة بيرزيت لديها خلل واضح في التواصل الإعلامي و عبر وسائل التواصل الاجتماعي على عكس فئة الطلبة و النقابة، و يتوافق هذا مع دراسة ( Zare- Farashbandi&Hassabis,2015) و التي توصلت الى جملة من النتائج كان أهمها اهتمام



المشاركين في متابعة الأحداث و الأخبار المرتبطة بالأزمة عبر القنوات التلفزيونية و وسائل الإعلام و لذلك أوصت الدراسة ببناء الثقافة من خلال وسائل الإعلام. و بالرجوع لنظرية (Coombs,2007) تؤكد النظرية أيضا على ضرورة التواصل أثناء مراحل الأزمة المختلفة و أيضا على أهمية التغطية الإعلامية و التواصل الإعلامي من قبل المسؤولين لتوضيح الأمور للمجتمع حيث يؤكد كومبس على أهمية الرد والتواصل السريع عند وقوع أزمة مع الاعتناء وتدقيق الحقائق التي سيتم نقلها، ويبين أهمية استخدام جميع قنوات الاتصال سواء عبر الانترنت أو غيرها، مع الحرص على التعبير عن التعاطف مع ضحايا الأزمة، و هو ما تتفق معه الباحثة و ترى أن الجامعة بحاجة للعمل بجدية على تحسينه ، ليس فقط أثناء الأزمات و إنما طيلة الوقت لأهمية الاتصال و التواصل في إدارة الأزمات و الحد منها و تحسين العلاقات بين مكونات الجامعة و عكس الإنجازات أيضا و ليس فقط الأزمات و المعوقات، كما و ترى الباحثة أننا في عصر التكنولوجيا و على الجامعة العمل بجدية على تفعيل دورها و تواصلها عبر وسائل التواصل الاجتماعي و المواقع الإلكترونية، و ترى الباحثة أنه يمكن تفسير البلبلة التي تحدث عند كل أزمة إغلاق وتضارب المعلومات بسبب ضعف التواصل والتغطية الإعلامية لدى إدارة جامعة بيرزيت.

ومن ناحية أخرى، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة بضياف (2018) التي توصلت الى أن الإدارة في الجامعات الجزائرية تستخدم أسلوب التساوم الإقناعي في مواجهة الأزمة وهو جزء من الأساليب التي تستخدمها إدارة جامعة بيرزيت أيضا. كما تتفق الدراسة الحالية أيضا مع دراسة الزالمي وآخرين (2007) والتي أظهرت وجود ضعف لدى الإدارة في القدرة على التعامل مع الأزمات وحلها وذلك بسبب الأساليب المستخدمة. وبالنظر إلى نظرية الاتصال الموقفية (Coombs,2007) فقد صنفت النظرية تسع استراتيجيات هنا وهي (الهجوم، الإنكار، كبح

الفداء، العذر، التبرير، التذكير بالماضي، الإشادة، التعويض والاعتذار). و تقترح النظرية أنه في ظل المسؤولية المدركة للأزمة، حسب أنواع الأزمات المختلفة، يمكن اختيار استراتيجيات الاستجابة للأزمات، من بين سلسلة متتالية، تتراوح بين الاستجابة الدفاعية (مثل مهاجمة المتهم، والإنكار، وكبش الفداء) واستراتيجيات التكيف (على سبيل المثال، التعويض والاعتذار)، و يلاحظ من واقع جامعة بيرزيت من ناحية استراتيجيات التعامل مع أزمات الإغلاق ظهور مجموعة من الاستراتيجيات من ضمن الاستراتيجيات التسعة وهي ( الضغط ، والإنكار ، و التبرير)، إضافة لجملة من الاستراتيجيات الأخرى و منها المماثلة و التسوية و التجاهل .

ويلاحظ أن الإدارة هنا تعترف بمسئولييتها عن الأزمات التي تحدث في الجامعة إلا أنها توزع عبء المسؤولية على جميع الجهات وليس فقط عليها وحدها أي أنها تحمل مسؤولية جزئية وهذا يوافق نظرية كومبس (Coombs,2007) والتي تركز بأحد محاورها السبعة الرئيسية على مسؤولية الأزمة وتتمحور حول تحمل المؤسسة للمسؤولية بشكل كامل بما في ذلك من تعويضات أو تحمل جزئي أي الحد الأدنى من المسؤولية أو إنكار المسؤولية عن الأزمة. ويرتبط اختيار أحد هذه الاتجاهات بنوع الأزمة، ويلاحظ أن الجامعة تحمل نفسها جزءاً من المسؤولية في حدوث أزمات الإغلاق، بينما يحملها الطلبة وبعض الأكاديميين المسؤولية كاملة.

تدعم الباحثة ما جاء من نتائج في السؤال الفرعي الثالث، حيث ترتأي أنه من الضروري بذل جهود كبيرة لتطوير وسائل علمية للتعامل مع الأزمات في جامعة بيرزيت وخصوصاً أزمات الإغلاق، كما أن الباحثة تجد أنه من الضروري تحسين الظهور الإعلامي لإدارة الجامعة وتعيين مختصين لهذا المجال وناطق رسمي يعمل على التواصل الفعال مع المجتمع ككل ومع مجتمع الجامعة أيضاً، كما ترى الباحثة أن مسؤولية الأزمات تقع على عاتق جميع مكونات الجامعة و

إن كانت بدرجات متفاوتة، و أنه من الجيد اعتراف الإدارة بتحملها للمسؤولية وأن عليها الآن البحث عن حلول عوضاً عن مبررات.

#### تفسير نتائج السؤال الفرعي الرابع: كيفية العمل على تجنب وقوع الأزمات في جامعة بيرزيت

أرتبط هذا السؤال بفترة الإداريين فقط كونهم من يمتلك هذه المعلومات وقد أجابت الباحثة عن السؤال الفرعي الرابع من خلال تناول ثلاثة محاور رئيسية، حيث تناول المحور الأول عمليات التخطيط والمسح المبكر، وأظهرت النتائج أن إدارة الجامعة أن الجامعة لا تقوم بعمليات التخطيط والمسح المبكر بدرجة مناسبة، حيث تبين أن إدارة الجامعة لم تقم بإجراء مسح مبكر لتقصي الحقائق ولم تقم بوضع خطط متعلقة بإدارة أزمات الإغلاق أو التعامل معها، علماً بأنها تتكرر باستمرار. وترى الباحثة في هذا خلافاً كبيراً يحتاج إلى دراسة وتطوير.

أما المحور الثاني فبحث في وجود فريق لإدارة الأزمات في الجامعة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فريق متخصص لإدارة الأزمات في الجامعة، وإنما يتم تعيين لجان آنية عند وقوع الأزمات لمحاولة المساعدة في حلها.

وأظهرت نتائج المحور الثالث المتعلقة بحل المشكلات قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمات، أن إدارة الجامعة لا تمتلك سياسات واضحة لحل المشكلات أولاً بأول قبل تطورها وتفاقمها، إلا أنها تضع حلولاً مؤقتة أحياناً، وتفشل أحياناً أخرى مما يؤدي إلى تراكم المشكلات وتحولها إلى أزمات.

وقد يكون جزء من أسباب تكرار أزمات الإغلاق في جامعة بيرزيت ضعف التخطيط والتأهب للأزمات حسب رأي الباحثة. ويتوافق ذلك مع دراسة المطيري (2010) والذي توصل إلى نتيجة تفيد بأن تأثير التخطيط وأساليب التخطيط على إدارة الأزمات مرتفع، ولذلك أوصت دراسته بعقد دورات تدريبية شاملة حول أساليب التخطيط وأهميته. وعليه ترتأي الباحثة بأن يكون التخطيط للأزمات جزءاً رئيسياً من العمليات الإدارية التي تمارسها إدارة جامعة بيرزيت، وهذا يتوافق أيضاً

مع دراسة (Gainy,2009) والتي تؤكد على أهمية عمليات التخطيط في إدارة الأزمات وفقا للنتائج التي توصلت لها. وإن عدم وجود فريق لإدارة الأزمات في الجامعة يفسر أيضا تأخر إدارة الأزمات عند حدوثها والتخبط الذي يحدث أحيانا وتدخل العديد من الجهات، ولذا تؤكد الباحثة على ضرورة وأهمية وجود فريق لإدارة الأزمة وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة فضيلة وشافية (2016) والتي تؤكد على أهمية عمليات التخطيط وتدريب العاملين على إدارة الأزمات ووجود فريق مختص لذلك. وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة عودة (2008) والتي توصلت إلى أن الجامعة الإسلامية تلتزم بالتخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وتتخذ كافة خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات.

وبالنظر إلى الإطار النظري لهذه الدراسة وبالتحديد إلى نموذج جيكس العلائقي (Jaques,2007)، فإنها تتناول موضوع التخطيط والمسح والإنذار المبكر وإدارة المشكلات بشيء من التفصيل، وقد ظهر اختلاف واضح بين ما ورد في النموذج بهذا الخصوص وبين واقع جامعة بيرزيت، فوفقاً للنموذج أن الإدارة الفعالة للأزمات تتضمن وجود خطة مناسبة لإدارة الأزمات مع مخطط واضح وتخصيص للأدوار والمسؤوليات. ويبين النموذج أن آثار الأزمات في المؤسسات التي لا تضع خطاً مسبقاً للتصدي للأزمات، تستمر لفترة أطول بكثير من تلك المؤسسات التي تمتلك خطاً، وعليه فإن الاستعداد للأزمات يحتاج إلى وضع خطط مدروسة وفعالة، وعلى الإدارات العليا التخطيط بشكل جيد من أجل تقديم إدارة فعالة للأزمات. أما المسح والإنذار المبكر فيعني هذا الجانب بعمليات التدقيق والمسح البيئي والتنبؤ الاجتماعي والإدارة الاستباقية والدراسات المستقبلية. وهناك العديد من الآليات والطرق التي يمكن من خلالها فحص الإنذار المبكر ودعمه والمسح بما في ذلك من استطلاعات الرأي العام وتحليل المحتوى الإعلامي ومراجعة المواقع الالكترونية وغيرها. أما إدارة المشاكل والمخاطر فتشمل هذه

المرحلة أنشطة مثبتة للمساعدة في تحديد المشكلات مبكراً وإدارتها بفعالية لتقليل فرصة تحول هذه المشكلات إلى أزمات. وتكون هذه المرحلة ومرحلة المسح والإنذار المبكر متداخلتين بدرجة كبيرة، وكلاهما يعتمد بشكل أساسي على الإدارة ومدى إدراكها إلى الحاجة لاتخاذ إجراء معين وتحديد الإجراء المناسب ومن ثم القيام بإنجازه (Jaques,2007). وتبين من إجابات المشاركين أن جامعة بيرزيت تعاني من ضعف في هذه الجوانب، حيث ظهر وفقاً لإجابات الإداريين أن عملية التخطيط المسبقة لإدارة الأزمات غير موجودة ولا يوجد مخطط واضح وتقسيم للأدوار والمسؤوليات لإدارة الأزمات، كما أشارت الإجابات أن هناك ضعفاً في عمليات المسح المبكر للأزمات. وأشار الإداريون إلى أن الجامعة تحاول معالجة المشكلات قبل تفاقمها إلا أنها لا تنجح دائماً بذلك وإنما تضع حلولاً مؤقتة فقط.

وترى الباحثة أن جامعة بيرزيت تفتقر للتخطيط المسبق للأزمات وتحتاج للعمل على وضع خطط مدروسة وواضحة وتقسيم المسؤوليات والأدوار، إضافة إلى القيام بعمليات مسح مبكر واستطلاعات للكشف المبكر عن المشكلات وعليها أيضاً محاولة حل هذه المشكلات قبل أن تتفاقم وتصبح أزمات حقيقية. وفي حال تطبيق الجامعة لهذا ستقوم بتحسين عمليات إدارة الأزمات.

**تفسير نتائج السؤال الفرعي الخامس: العبر التي استفادتها جامعة بيرزيت من تجارب الأزمات**

#### **السابقة وكيف تسعى لتوظيفها في مواجهة الأزمات القادمة**

أجابت الباحثة عن السؤال الفرعي الخامس في ضوء محورين رئيسيين، تناول المحور الأول كيفية استفادة إدارة الجامعة من تجارب الأزمات السابقة ومدى ذلك، وقد أظهرت النتائج عدم استفادة إدارة الجامعة من الأزمات السابقة بالصورة الأمثل وعدم تطويرها لاستراتيجيات لمنع تكرار هذه الأزمات أو للتعامل معها. بينما ظهرت بعض الأصوات من الإداريين التي عبرت عن

استفادة الجامعة من مرورها بأزمات سابقة وسعيها لوضع خطط وآليات جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

أما المحور الثاني فتطرق إلى اقتراحات المشاركين لحلول ممكنة لإحداث تغيير في موضوع الأزمات وإدارتها، وأظهرت النتائج مجموعة من الاقتراحات ومنها أن تتوجه الإدارة نحو تغيير استراتيجياتها وأساليبها في التعامل مع المكونات الأخرى، إضافة لتطوير أساليب واستراتيجيات لإدارة الأزمات بفعالية واتباع نهج التواصل والحوار الفعال، واقتراح البعض تشكيل فريق لإدارة الأزمات بحيث يقوم بمتابعة الأزمات بشكل دائم ويحاول حلها قبل تفاقمها.

يلاحظ من إجابات غالبية المشاركين أن إدارة الجامعة لم تستعد كثيرا من تجاربها السابقة مع الأزمات وبالتحديد أزمات الإغلاق وأنها لم تطور من أساليبها، ولعل السبب في ذلك عدم قيام الإدارة بعمليات المراجعة والتقييم عند انتهاء الأزمة وهذا ما يتناقض مع دراسة عودة (2008) والتي بينت استفادة الجامعة الإسلامية في قطاع غزة من تجارب الأزمات السابقة والتزام الإدارة التام بعمليات المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة. كما أن نتائج الدراسة تتعارض أيضا مع توصيات دراسة الغول (2015) والتي تؤكد على ضرورة الاستفادة من الأزمات التي تمر بها المؤسسة. وبالعودة إلى الإطار النظري ونموذج جيكس العلائقي لإدارة الأزمات (Jaques,2007) نلاحظ تأكيد النموذج على أهمية مرحلة التقييم والتعديل والتي تشمل تحليل السبب الجذري، وتقييم الإدارة، ومراجعة العملية، وتنفيذ التغيير. بينما يجب أن يتم التعلم والتقييم في كل مرحلة من مراحل النموذج العلائقي، تقدم مرحلة ما بعد الأزمة أرض خصبة بشكل خاص للتعلم المؤسسي الحقيقي وتعديل الأنظمة. وهذا ينافي واقع جامعة بيرزيت والتي ظهر من إجابات الفئات من حيث الاستفادة من التجارب السابقة والعبر المكتسبة أنها لم تستعد على الإطلاق مما مرت به من أزمات ولم تقم بأي تغيير يذكر على الأساليب والاستراتيجيات

المستخدمة. وأظهرت معظم الإجابات عدم وجود تحليل للأسباب الجذرية للأزمة ولا تقييم ومراجعة ذاتية بينما ظهرت بعض الأصوات القليلة التي تفيد بأن الجامعة قد استفادت مما سبق وتسعى الآن لوضع خطط جديدة وتطوير أساليبها.

وتتفق الباحثة مع النتائج التي تفيد بضرورة البحث في جذور الأزمات السابقة ودراستها بتعمق والخروج بجملته من النتائج والعبر التي قد تفيد في التعامل مع الأزمات القادمة، فلا شك أن الأزمات لن تتوقف كلياً ولكن إن امتلكت الإدارة القدرة على التعامل مع الأزمات وإدارتها فإن أثر هذه الأزمات ومدتها ستنقص بالتأكيد. كما لاحظت الباحثة أثناء جمعها للمعلومات المتعلقة بالأزمات السابقة في الجامعة أن لا وجود لنظام أو جهة تقوم بتدوين أو تقصي وتوثيق هذه الأزمات، فعلى سبيل المثال عند التوجه والبحث عن عدد أيام الإغلاقات النقابية و الطلابية للجامعة لم تتمكن أي جهة من تزويد الباحثة بمعلومات موثقة ومؤكدة، حتى أن مركز البيانات في الجامعة و الذي يدون عدد أيام الدوام و الإجازات لم يمتلك معلومات دقيقة بهذا الخصوص، و هذا ما تراه الباحثة بحاجة لتغيير و خصوصاً أن الجامعة و خلال السنوات الست الماضية تعرضت لموجات متعددة من الإغلاقات و الإضرابات و تعليق للدوام، و عليه تتصح الباحثة الإدارة بالاهتمام لما مضى من أزمات و إغلاقات و دراستها كخطوة أولى لاستخلاص العبر و لإدارة الأزمات اللاحقة.

### تفسير نتائج السؤال الرئيسي: واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت

قامت الباحثة بتدوين نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل نتائج الأسئلة الفرعية والتي تتعلق بأسباب الأزمات وآثارها والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها إضافة إلى طرق تجنب الأزمات وخطط الاستفادة منها في مواجهة الأزمات المشابهة القادمة، حيث ترتبط هذه الأسئلة ارتباطاً وثيقاً بمراحل إدارة الأزمة وفقاً للإطار النظري، وكانت

الغاية من ذلك الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت. وأكدت النتائج على ضعف واقع إدارة الأزمات في الجامعة وخصوصاً أزمات الإغلاق، حيث اتفق جميع المشاركين على وجود خلل في عملية إدارة الأزمات في الجامعة وخاصة أزمات الإغلاق. فوفقاً للأدب النظري والإطار النظري، تقسم عمليات إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل وهي ما قبل الأزمة وخلال وبعد الأزمة (Burnett,1998; Albrecht,1996; Coombs,2007؛ الشعلان،2002)، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى وجود ضعف في جميع مراحل إدارة الأزمة.

ففي مرحلة ما قبل الأزمة أظهرت النتائج وجود ضعف في عمليات التخطيط والمسح المبكر وإدارة المشكلات قبل تحولها لأزمات وتعيين فريق مختص لإدارة الأزمات وتوضيح مهامه وتقسيم المسؤوليات. أما أثناء الأزمات فهناك خلل في التواصل والرد والاستجابة السريعة والاستراتيجيات والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأزمة حيث تبين أن إدارة الجامعة تكرر الأساليب ذاتها في كل مرة، كما أن هناك عشوائية في التعامل مع الأزمات، إضافة لما يتعلق بالظهور الإعلامي وتوضيح وجهات النظر، أما مرحلة ما بعد الأزمة فهناك ضعف في عمليات التقييم والتعديل ودراسة أثر الأزمات على الجامعة، حيث تبين أن الاستفادة من تجارب الأزمات السابقة جاءت بدرجة ضعيفة.

وترى الباحثة أنه بالإمكان وفي ضوء نتائج الدراسة تلخيص أهم أسباب ضعف إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت في عدة نقاط ومنها:

- ضعف عمليات التخطيط والمسح المبكر للأزمات
- عدم وجود فريق لإدارة الأزمات أو مختصين في هذا المجال
- افتقار الجامعة للأليات والأساليب الفعالة للتعامل مع المشكلات والأزمات بشكل عام وأزمات الإغلاق بشكل خاص



- وجود خلل في عمليات الاتصال والتواصل أثناء الأزمات وقبلها وبعدها
- خلل في عملية اتخاذ القرار أو التأخر في اتخاذ القرارات أحيانا وعدم وضع حلول جذرية وإنما حلول مؤقتة

- ضعف في دراسة الأزمات السابقة والقيام بعمليات التقييم والتعديل

وتختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة هلالى (2015) والتي أظهرت أن هناك وعياً كافياً لدى القيادات الجامعية في الجامعات السعودية بالأزمات وكيفية إدارتها، وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة عودة (2008) والتي أظهرت نتائجها أن درجة إدارة الأزمات في الجامعة الإسلامية مرتفعة، حيث تقوم الجامعة بعمليات التخطيط المسبق للأزمات وتتخذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات كما وتلتزم بعمليات المراجعة والتقييم بعد الأزمة، وهذا يختلف ويتناقض مع نتائج الدراسة الحالية. بينما ظهر تشابه بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة بضياف (2018) والتي هدفت لدراسة واقع إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية وأظهرت نتائجها وجود عشوائية في التخطيط للأزمة وضعف في الحصول على المعلومات الموثوقة، إضافة لعدم وجود فريق مختص لإدارة الأزمات، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية. كما أظهرت دراسة عبد الرحمن (2015) الحاجة الى تنمية الوعي بضرورة الاستعداد واتخاذ الإجراءات الوقائية والالتزام بمبدأ المشاركة وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية أيضا. وبالعودة للإطار النظري ترى الباحثة أن جامعة بيرزيت لا تتبع أي نموذج أو نهج علمي في إدارتها للأزمات، فهناك نوع من أنواع العشوائية في إدارة الأزمات ، فمثلا بالنظر إلى نموذج جيكس لإدارة الأزمات (Jaques,2007) و مقارنة واقع إدارة أزمات جامعة بيرزيت به ، يلاحظ وجود خلل في جميع المراحل سواء مرحلة التأهب للأزمات و ما تشمله من عمليات التخطيط و التدريب، أو مرحلة منع الأزمات و ما تشمله من المسح المبكر و إدارة المخاطر، أو مرحلة إدارة الأزمة و ما تشمله

من عمليات إدارة و استراتيجيات واستجابة، أو مرحلة الإدارة اللاحقة للأزمة و ما تشمله من عمليات تقييم و تعديل و دراسة أثر ما بعد الأزمة و استئناف العمل. وترى الباحثة أن الجامعة تحاول حل الأزمة أو التخفيف من آثارها، إلا أنها لا تعمل على إدارتها بحيث تمنع تكرارها وتستفيد من تجربة المرور بها، حتى أن الجامعة لا تمتلك معلومات دقيقة مرتبطة بعدد أيام الإضرابات والإغلاقات على مدار الأعوام الماضية سواء أكانت إغلاقات طلابية أو إضرابات نقابية، وذلك يدل على نقص الاهتمام وضعف التخطيط فيما يتعلق بالأزمات وخاصة أزمات الإغلاق، وهذا ما يجب على الجامعة العمل على تحسينه مستقبلاً.

وتتفق الباحثة مع العديد من نتائج الدراسة، وبحكم خبرتها كطالبة بكالوريوس وماجستير في جامعة بيرزيت ترى أن الجامعة تعاني حقيقة من أزمات الإغلاق المتكررة وأن إدارتها لهذه الأزمات بالتحديد ضعيفة ، فقد وصل عدد أيام الإغلاق و تعطيل الدوام الطلابي و النقابي خلال الأعوام الستة الماضية بحسب ما دونه بعض الموظفين و الطلبة إلى ما يزيد عن 140 يوماً ناهيك عن التعليق أثناء الدوام ، و ذلك وفقاً لما ورد أثناء المقابلات و لما قامت الباحثة برصده سواء من الطلبة أو العاملين أو مكتب النقابة أو دائرة التخطيط و التطوير في الجامعة مع العلم أن المصادر لم تتطابق تماماً في معلوماتها ، كما تبين للباحثة عدم وجود بيانات و إحصاءات رقمية واضحة تبين عدد أيام الإضرابات أو الإغلاقات أو تعليق الدوام و خصوصاً الطلابية منها و هذا أيضاً يطرح تساؤلاً حول مدى تقييم الإدارة للأزمات السابقة و تخطيطها للتعامل معها، فكيف يمكن للجامعة تقييم الواقع و هي لا توثق أحداثه؟ وقد يعود واقع ضعف إدارة الأزمات للأسباب التي ذكرتها الباحثة أعلاه وخلال الدراسة، إلا أن الباحثة لا ترى أن هذه النتائج تنتقص من قيمة إدارة الجامعة أو مكانتها بل تجد بها مؤشر إنذار للجهات المعنية وحافزاً ودافعاً للتحسين والتطوير.

كما تنوه الباحثة لوجود نقص في بيانات الدراسة حيث أنها اقتصرت على الطلبة والأكاديميين ومن تعاون من الإداريين حيث أعتذر العديد منهم عن المقابلة لأسباب خاصة، وتجاهل البعض الدعوة للمشاركة، كما أنه تعذر إجراء مقابلات مع أعضاء مجلس الأمناء وذلك لصعوبة الوصول لهم ولاعتذار جميع من تم التواصل معه من الأعضاء إما لأسباب شخصية أو لنقص المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة أو التحفظ عن مشاركة هذه المعلومات.

في ضوء نتائج الدراسة وما تبين من نقاط ضعف في إدارة الأزمات وخصوصاً أزمات الإغلاق، ترى الباحثة في تشكيل فريق ممثل للفئات، طريقاً لتجنب أزمات الإغلاق في جامعة بيرزيت. وفي الجزء التالي وصف لهذه اللجنة ومهامها وفئاته بحسب ما ترتئيه الباحثة:

ترى الباحثة أن على الجامعة تكوين فريقاً أو لجنة تتكون من جهات ممثلة للإدارة وللطلبة وللنقابين، بحيث تكون هذه الجهات منتخبة ومتفق عليها برأي أغلبية مجتمع الجامعة. وتتخصص مهام هذه اللجنة بتجسير العلاقات والتواصل المستمر مع كافة المكونات سواء خلال الأزمات أو قبلها وبعدها بحيث تكون حلقة وصل بين مكونات الجامعة، وطرح المشكلات على الجهات المعنية للمناقشة واتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات المتعلقة بإغلاق الجامعة بتصويت أغلبية الأعضاء بعد استنفاد الإجراءات والخطوات التصعيدية السابقة، بحيث تكون اللجنة هي المخولة لاتخاذ القرارات بحيث لا يتم الإغلاق إلا بإجماع أغلبية الأطراف الممثلة للجنة. كما وتقوم هذه اللجنة بتوضيح حدود كل فئة من فئات مجتمع الجامعة الثلاث وصلاحياته، بحيث تكون الصلاحيات والحدود واضحة وملزمة للجميع.

**التوصيات والدراسات المستقبلية:**

في ضوء النتائج التي تم عرضها ومناقشتها والتي أظهرت وجود ضعف في إدارة الأزمات في جامعة بيرزيت، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية وتوصيات لدراسات مستقبلية ويمكن إجمالها بما يلي:

التوصيات العملية:

يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات التي تخدم جامعة بيرزيت وهي موجهة لصناع القرار في الجامعة، ويتم إيجازها فيما يلي:

1. أشارت الدراسة إلى وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأزمات وجذورها وأسبابها وتاريخ حدوثها، ولذلك توصي الباحثة بتشكيل فريق تقصي حقائق بحيث تكون مهمته تجميع كافة المعلومات المتعلقة بالأزمات وخصوصاً أزمات الإغلاق وتوثيقها وإيصالها لجهات اتخاذ القرار المختصة للمتابعة.

2. أشارت النتائج إلى عدم وجود فريق أو لجنة مختصة لإدارة الأزمات وبناءً عليه توصي الباحثة بتشكيل فريق أو لجنة لإدارة الأزمات في الجامعة، بحيث يهتم الفريق بوضع الخطط الملائمة للتعامل مع الأزمات ويكون المسؤول عن التنفيذ عند وقوع الأزمات، إضافة إلى عمله على تجسير العلاقات وتقليل الفجوة بين الأطراف المتنازعة.

3. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود خلل في الاتصال والتواصل سواء أثناء الأزمات أو في حالات الاستقرار وبناءً عليه توصي الباحثة الإدارة بزيادة تواصلها مع مجتمع الجامعة عبر إرسال الرسائل التي توضح رؤية الإدارة وأهدافها وآلية العمل وتسلط الضوء على إنجازات الجامعة أيضاً، وأيضاً عن طريق عقد لقاءات مستمرة يمكن أن تكون شهرية مع النقابة والطلبة للاستماع لمشاكلهم ومناقشة الحلول الممكنة وآخر التطورات، كما و توصي الباحثة بإجراء استطلاعات للرأي بين الفترة والأخرى تشمل مجتمع الجامعة وذلك

للبقاء على إطلاع بمشاكل الطلبة والنقابة ومعرفة آرائهم واقتراحاتهم أيضا مما سيثبثهم أنهم جزء من صنع القرار وغير مهمشين كما أظهرت نتائج الدراسة.

4. أشارت الدراسة إلى وجود ضعف كبير في التواصل والتغطية الإعلامية وبناءً عليه توصي الباحثة بتفعيل الدور الإعلامي من قبل الإدارة وتفعيل التواصل الإعلامي بحيث يتم تسليط الضوء على الإنجازات وتوضيح الأحداث والأزمات أثناء وقوعها وبذلك يبقى مجتمع الجامعة والمجتمع المحلي ككل على إطلاع ومعرفة بالأحداث ومن مصدرها الرئيس، مما ينهي أي بلبلة أو تداول خاطئ للأحداث والأخبار ويحد من الإشاعات. كما وتوصي الباحثة بتعيين متحدث رسمي متمكن وقادر على إيصال المعلومة بما يخدم الجامعة.

5. أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف في عمليات التقييم والتحليل والاستفادة من الأزمات السابقة ولذلك توصي الباحثة بضرورة إجراء عمليات تحليل ودراسة مباشرة عند حدوث أي أزمة وتوثيق ورفع المعلومات والتوصيات للجهات المعنية ليتم بعد ذلك التعديل وفق التقييم المرفق.

6. أظهرت النتائج ضعف كبير في إدارة الأزمات وبناءً عليه توصي الباحثة بعقد دورات تدريبية لفريق من الإداريين والعاملين فيما يتعلق بإدارة الأزمات ونشر هذه الثقافة.

7. بينت النتائج قلة وعي بعض الفئات لخطورة عمليات الإغلاق المستمرة للجامعة وبناءً عليه توصي الباحثة بإقامة ندوات ومحاضرات بهذا الخصوص ومناقشة أساليب ومظاهر التعبير عن الاحتجاج الأخرى وطرح البدائل التي تضمن الوصول إلى الحقوق دون اللجوء إلى الإغلاق أو الجزرة.

8. توصي الباحثة بتشكيل لجنة مكونة من جميع مكونات الجامعة من طلاب وعاملين وإداريين، بحيث تكون مهمة هذه اللجنة اصدار القرار فيما يتعلق بإغلاق الجامعة، بحيث يكون القرار بإجماع الأغلبية، وذلك بعد أن أظهرت النتائج أن توقيع المعاهدات وميثاق الشرف لم يجديا نفعا في السابق ولم يضمننا عدم الإغلاق، أما وجود لجنة رسمية منتخبة تمثل جميع الأطراف وتناقش المشاكل والقضايا وهي من بيت في قرار الإغلاق قد تساهم في الحد من أزمات الإغلاق المتكررة.

9. توصي الباحثة بنشر ثقافة إدارة الأزمات لما في ذلك من منفعة للمؤسسة وللمجتمع ككل.

#### توصيات لدراسات مستقبلية

1. أشارت الدراسة لندرة الدراسات الباحثة في إدارة الأزمات الجامعية في ضوء نظريات ونماذج إدارة الأزمات وبناءً عليه توصي الباحثة بإجراء دراسات مشابهة تهتم بأزمات أخرى.

2. أشارت الدراسة لعدم جاهزية الجامعة للتعامل مع الأزمات وتحديد أزمات الإغلاق وبناءً عليه توصي الباحثة بإجراء دراسات تفصيلية تفحص مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتعامل مع الأزمات.

3. أظهرت النتائج الحاجة الملحة لدراسة أسباب الأزمات بتعمق ولذلك توصي الباحثة بإجراء دراسات تفصيلية لبحث جذور الأزمات.

4. تبين من الدراسة تأثير أزمات الإغلاق على التحصيل العلمي للطلبة وبناءً عليه توصي الباحثة بإجراء دراسات تفحص مدى تأثير عمليات الإغلاق وتعطيل الدوام على الطلبة الجامعيين وتأثير ذلك على إنتاجهم والأداء الوظيفي للخريجين.

5. ظهر بالدراسة أن أساليب التواصل والاتصال المتبعة في الجامعة من الأسباب الرئيسية

لتأجيل الأزمات، وبناء عليه توصي الباحثة بإجراء دراسات لأساليب الاتصال والتواصل

المتبعة في الجامعات الفلسطينية.

6. جائحة كورونا ظهرت كأحد مسببات الأزمات في جامعة بيرزيت، وبناء عليه توصي

الباحثة بإجراء دراسة تفصيلية لمدى تأثير الجائحة على الجامعة والآثار والتبعات التي

شكلتها.

**المراجع:**

المراجع العربية:

أبو الخيران، أشرف؛ العرجان، عاطف. (2021). واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 5(48)، 20-51.

أبو بكر، فادي. (2020). تبعات "كورونا" المالية على الجامعات الفلسطينية. مجلة مسارات. أخذ من الإنترنت بتاريخ 10\10\2021 من <https://www.masarat.ps/article/5433> /تبعات-كورونا-المالية-على-

### الجامعات-الفلسطينية .

أبو سريع، إنجي. (2017). استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات في المنظمة. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان. (11). 305-358.

أبو عزيز، سامي. (2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: قطاع غزة، فلسطين.

أبو قحف، عبد السلام. (2002). الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات. (الإسكندرية، مصر) : دار الجامعة الجديدة للنشر.

أبومعمر، ماهر. (2011). دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية محافظات غزة وعلاقتها وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

أحمد، منى عبد المنعم. (2008). إدارة الأزمات في التعليم الجامعي في الولايات المتحدة وإمكانية الاستفادة منها في مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الزقازيق: الزقازيق، مصر.



التهامي، عمرو. (2022). أزمة جامعة بيرزيت الفلسطينية مستمرة.. والعملية التعليمية أكبر الخاسرين. الفنار للإعلام. أخذ من الإنترنت بتاريخ 10/1/2022 من <https://www.al-fanarmedia.org/ar/2022/01/جامعة-بيرزيت-الفلسطينية/>.

الجديلي، ربحي. (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الكبرى في قطاع غزة. (رسالة ماجستير). كلية التربية، الجامعة الإسلامية: قطاع غزة، فلسطين.

الجعبري، رضوان. (2017). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل: الخليل، فلسطين.

الحربي، روان؛ الصبحي، ندى. (2020). التعليم في حالات الطوارئ: دراسة حول بدابة استجابة بعض الدول لانتشار وباء كورونا. مجلة البحث في مجال العلوم التربوية، 4(1)، 163 - 192.

الحري، محمد سرور. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. 4(1)، 153-168.

الحفنى، سامح. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية. 18(2)، 204-266.

الريماوي، هيا. (2022). إلغاء إضراب العاملين في جامعة بيرزيت. مجلة الاقتصادي. أخذ من الإنترنت بتاريخ 22-3-2022 من

<https://www.aliqtisadi.ps/article/86475/>

الزراعة، عادل. (2013). حول الأزمة المالية في جامعة بيرزيت. بوابة مساري-جامعة بيرزيت.

أخذ من الانترنت بتاريخ 15 2021\9\ من

<https://www.birzeit.edu/ar/blogs/hwl-lzm-lmly-fy-jm-byrzt>

الزامل، علي عبد جاسم و اخرون . (2007). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في

مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(3)، 63-84.

الزحانين، غسان. (2018). أبعاد الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة. المركز

الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية -مسارات. أخذ من

الإنترنت بتاريخ 15\10\2021 من

<https://www.masarat.ps/article/4981>/أبعاد-الأزمة-المالية-في-

[الجامعات-الفلسطينية-العامة](#).

الشعلان، فهد أحمد. (2002). إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات. (ط.1). أكاديمية

نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطيراوي، توفيق. (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة

المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية

الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

العاجز، فؤاد. (2017). درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات

وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم. المجلة التربوية، 31(122)، 147-189.

العرجان، عاطف. (2021). إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية

التربية، جامعة القدس: أبوديس، فلسطين.

العرفان، أمثال حمد. (2021). إدارة الازمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين بها: تصور مقترح. البحوث

والنشر العلمي (المجلة العلمية)، 37(3)، 202-236.

الغامدي، عائض. (2015). إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة التربية، 165(5)، 405-459.

المبروك، طارق. (2020). "حوار بين الجامعات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا". صحيفة

الحياة الجديدة. أخذ من الإنترنت بتاريخ 1\10\2021 من

<http://www.alhaya.ps/ar/Article/88344>/حوار-بين-الجامعات-

[الفلسطينية-في-ظل-جائحة-كورونا](#).

المطيري، فيصل. (2011). تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي. (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

اليوسفي، رنيم. (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. (أطروحة دكتوراه). كلية التربية، جامعة دمشق: دمشق، سوريا.

بضياف، خديجة. (2019). واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية. (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة البلقاء التطبيقية: السلط، الأردن.

بوشارب، شوقي. (2015). اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي:

أم البواقي، الجزائر.

جوابرة، أسماء. (2020). الجامعات الفلسطينية تتسابق لاستخدام التعليم الإلكتروني لمواجهة وباء كورونا. مجلة الفانار للإعلام. أخذ من الإنترنت بتاريخ 10\10\2021 من

<https://www.al-fanarmedia.org/ar/2020/03-الجامعات-الفلسطينية-وباء-كورونا/>.

حسن، حنين محمود. (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين. (رسالة

ماجستير). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

دبوس، محمد؛ صالحه، سهيل. (2017). دور الجامعات الفلسطينية في مواجهة انتشار مظاهر العنف والأفكار المتطرفة. أخذ من الإنترنت بتاريخ 1\11\2021 من

<https://dsr.alistiqlal.edu.ps/file/files/326.pdf>.

زواوي، نوال. (2021). دور التفاوض في إدارة الأزمات. مجلة المداد.

سنتية، عدنان. (2017). إدارة الأزمات تحديات وفرص. الوطن. أخذ من الإنترنت بتاريخ

1\11\2021 من <https://www.al-watan.com/news->

[details/id/88009](https://www.al-watan.com/news-عَدنان-سنتية-إدارة-الأزمات-تحديات-وفرص-88009/details/id/).

سويد، جيهان علي. (2020). دراسة واقع التعليم عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا وأثره على أولياء الأمور لدى طلاب المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة. مجلة

البحوث البيئية والطاقة. 9(15)، 1-33.

شرفة، لياس؛ بوطغان، ليلي. (2018). إدارة الأزمات - الأساليب والمعوقات. مجلة تاريخ

العلوم.

طيفور، هيفاء. (2018). "إدارة الازمات بكليات جامعة حائل المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الاكاديمية". مجلة كلية التربية. 37 (178)، 353-381.

عبابنة، سعيد؛ عاشور، محمد. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 26(3).

عبدالرحمن، ايمان. (2018). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية).

33(7).

عثمان، فاروق السيد. (2004). التفاوض وإدارة الازمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

عضيبات، ولاء. (2020). الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمة. أخذ من الانترنت بتاريخ

20\10\2021 من <https://e3arabi.com> /مال-وأعمال/الأساليب-التقليدية-للتعامل-مع-

[الأزمة/](#).

علي، نايفة. (2016). واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.

37(3)، 67-94.

عليوة، السيد. (2002). إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. (ط. 2). القاهرة، مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع.

عودة، رهام. (2008). واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية العالمي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة،

الجامعة الإسلامية: قطاع غزة، فلسطين.

عودة، عابدة. (2010). جامعة بيرزيت: قصة مؤسسة وطنية. منشورات جامعة بيرزيت. أخذ من الانترنت بتاريخ 15\11\2021.

[https://www.birzeit.edu/sites/default/files/university\\_publication/Birzeit-University-The-Story-of-a-National-Institution-AR.pdf](https://www.birzeit.edu/sites/default/files/university_publication/Birzeit-University-The-Story-of-a-National-Institution-AR.pdf)

غول، سامر. (2015). استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات: دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

فروانة، حازم. (2019). أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة. مجلة اقتصاد المال والأعمال 3،(2)، 233-265.

فضيلة، زيادة؛ شافية، فنور. (2016). القيادة وإدارة الأزمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: جيجل، الجزائر.

فيصل، بغدادي. (2014). دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة: المسيلة، الجزائر.

كحيل، أمل عثمان. (2015). أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*. 31(2)، 203-257.

ناصر، حنا. (2020). في زمن الأزمات يمتحن الانسان: جامعة بيرزيت وأزمتهها. أخذ من

الانترنت بتاريخ 21\11\2021 من [https://www.al-](https://www.al-ayyam.ps/ar_page.php?id=144484f5y340034805Y144484f5)

[ayyam.ps/ar\\_page.php?id=144484f5y340034805Y144484f5](https://www.al-ayyam.ps/ar_page.php?id=144484f5y340034805Y144484f5)

هلال، حسن؛ دبوس، محمد. (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية شمال

فلسطين وكيفية ادارتها من وجهات نظر المديرين. *مجلة جامعة النجاح*

للأبحاث. 25(5)، 1159 - 1186.

## References:

Albrecht, S. (1996). Crisis management for corporate Self Defense. publisher Amacom. **RIS Management Journal**, 35(4), 23-34.

AlSaqr, L. (2018). The Role of Public Relations in Crisis Communication Planning in Bahraini Organisations. **KnE Social Sciences**, 3(10), 76-87.

Augustine,N.(1995). **Managing the Crisis, you tried to prevent.** Harvard Business Review. 6(73).

Booth,S. (1993) . **Crisis Management Strategy.** New York: Routledge.

Bundy, J. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. **Journal of Management.**

Burnett, J.J. (1998) A Strategic Approach to Managing Crises. **Public Relation Review**, 24, 475-488.

- Chan, T.J., & Mohd Hasan, N.A. (2017). Apple versus Samsung Patent Lawsuit: An Issue and Crisis Management Approach. **International Journal of Law, Government and Communication**, 2(5), 1-12.
- Chiguvi, D.& Magwada,A. (2016). Crisis Management in Government Parastatals: A Case Study of National Railways of Zimbabwe. **European Journal of Business and Management**. Vol.8, No.27.
- Clarke.V. & Braun. V. (2017). *Thematic analysis*. **The Journal of Positive Psychology**.
- Coombs,w.(2007). Ongoing Crisis communication: Planning, managing, and Responding. **SAGE**.
- Fink, S. (1986). **Crisis Management: Planning for The Inevitable**. New York.
- Gainy,B. (2009). **Crisis Management's New Role in Educational Settings**. Taylor & Francis, Ltd.
- Hammarberg, K., Kirkman, M. & de Lacey,S.(2016) **Qualitative research methods: when to use them and how to judge them**, *Human Reproduction*. Volume 31, Issue 3. Pages 498–501, <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>.
- Jackson,P.(2016).Deans of Students Responsibilities in Campus Crisis Management. College Graduate Studies Georgia Southern University.
- Jacques, T. (2007). **Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-Linear, Relational construct**. New York, Rout-ledge.
- Johnson, M.&Thompson,S.(2021). Covid-19 Crisis Management at Historically Black Colleges and Universities (HBCUs): A



Contemporary Approach to Governance and Leadership.  
**Journal of Underrepresented and Minority Progress**. Volume  
5 pp. 27-46.

King, G. (2002). **Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination**. Jstore.

Liou, Y. (2014). School Crisis Management: A Model of Dynamic Responsiveness to Crisis Life Cycle. **SAGE**.

Maneil, W. & Topping, K. (2015). Crisis management in schools: evidence based prevention. **Journal of Educational Enquiry**.

Mayo, V. (2015). An Examination of Crisis Communications At Major Mississippi Universities.

McNamara, A. (2021). **Crisis Management in higher education in the time of covid- 19: The case of Actor training**. Education sciences.

Mitroff, I. I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36, 101 - 113.

Soroya, S. (2020). **Emergency management in higher education during COVID-19 pandemic: A phenomenology inquiry comparing a developed and developing country**. University of Nebraska.

## الملاحق

ملحق (1): نموذج أسئلة المقابلات شبه المنظمة مع أعضاء الهيئة الإدارية (أي الموظفين

الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة، مثل رؤساء دوائر ا عمداء ا نواب).

\*معلومات عامة: بداية عرف عن نفسك وما هي علاقتك بجامعة بيرزيت..

(1) ما مدى رضاك عن الوضع المؤسسي في جامعة بيرزيت ومستوى الليبرالية فيها وهامش

الحرية المسموح به في الجامعة؟

(2) ما رأيك في الحركات الطلابية والنقابة في الجامعة؟ وكيف تصف علاقة الإدارة بهذه

الأطراف؟ هل هناك توصيات معينة توجهها لهذه الأطراف؟

(3) برأيك كيف يمكن مأسسة العمل في الجامعة سواء مع الطلبة أو مع العاملين؟

(4) ما أبرز الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت خلال الأعوام الستة الماضية؟ وما هي

خلفية وأسباب تلك الأزمات؟ وهل عانت جامعة بيرزيت من أزمات متكررة، وضح ذلك؟

(5) ما الإجراءات الاستباقية الوقائية التي تتبناها إدارة الجامعة في سبيل تجنب الوقوع في

الازمات وكيف تستعد لمواجهة هذه الأزمات في حال وقوعها؟

(6) شهدت جامعة بيرزيت إضرابات طلابية ونقابية متعددة، هل يمكنكم تقديم صورة عامة عن

الوضع العام الذي شهدته الجامعة؟ وفيما تمثلت أسباب الإضرابات؟

(7) ما الاستراتيجيات والأساليب التي وظفتها الجامعة للتعامل مع أزمة الإغلاقات الطلابية

والنقابية؟ وهل تختلف استراتيجية بيرزيت في التعامل مع الازمات بحسب الأزمة (ظروفها،

أطرافها، السياق السياسي، ...)?

- (8) هل لدى جامعة بيرزيت فريق او دائرة متخصصة لإدارة الأزمات؟ وإن وجد فكيف تم تأليفه وما المهام المنوطة به؟ وإن لم توجد فلماذا لم يتم تشكيلها؟ وهل كان يشكل لجان لمتابعة الاضرابات؟ وممن تكونت وما دورها؟
- (9) ما المعوقات التي واجهت الفريق المكلف (او الجهة) المكلفة بحل الازمة في التعامل مع جوانب الأزمة بأبعادها المختلفة؟
- (10) ما مدى دقة وشفافية البيانات التي تقوم الجامعة بتزويدها لأعضاء الهيئة التدريسية وما الدور الذي تعطيه الجامعة لهم للمشاركة في معالجة الأزمات المختلفة؟
- (11) برأيك من المسؤول عن حدوث الأزمة؟ ولماذا؟ وفي الازمة الحالية، هل تحملون أنفسكم مسؤولية جزئية عن الأزمة؟
- (12) كيف تتواصل الجامعة مع وسائل الاعلام خلال فترة الإضرابات وما رأيك بالتغطية الإعلامية التي تتم على صفحة الجامعة او مواقع التواصل والفضائيات من قبل الإدارة؟
- (13) هل كان هناك تدخل خارجي لحل الأزمات؟ أعط مثال لو سمحت.
- (14) ماذا اضافت هذه التجربة (تجربة المرور بالأزمة) للجامعة؟ وكيف تخطط الجامعة للاستفادة من هذه التجربة؟ وفي حال تكررت الازمة مرة أخرى، فهل ستستخدمون الاستراتيجيات ذاتها؟ لماذا؟
- (15) ما مدى تأثير أزمة الإغلاقات الطلابية والنقابية على سمعة جامعة بيرزيت برأيك؟
- (16) كيف يمكن التعامل مع إغلاق الجامعة مستقبلاً؟ ما هي الآليات لضمان عدم الاغلاق؟
- (17) برأيك ما مستوى النزاهة والشفافية في تعامل الجامعة مع الأزمات؟

## ملحق (2): نموذج أسئلة المقابلات شبه المنظمة مع الأكاديميون والنقابيون

- (1) ما مدى رضاك عن الوضع المؤسسي في جامعة بيرزيت ومستوى الليبرالية فيها وهامش الحريات المسموح به في الجامعة؟
- (2) ما رأيك في إدارة الجامعة والحركات الطلابية والنقابة في الجامعة؟ وكيف تصف العلاقة بين هذه الأطراف؟ هل هناك توصيات معينة توجهها لهذه الأطراف؟
- (3) برأيك كيف يمكن مأسسة العمل في الجامعة سواء مع الطلبة أو مع الإدارة والعاملين؟
- (4) ما أبرز الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت خلال الأعوام الستة الماضية؟ وما هي خلفية وأسباب تلك الأزمات برأيك؟ وهل عانت جامعة بيرزيت من أزمات متكررة، وضح ذلك؟
- (5) شهدت جامعة بيرزيت إضرابات طلابية ونقابية متعددة، هل يمكنكم تقديم صورة عامة عن الوضع العام الذي شهدته الجامعة؟ وفيما تمثلت أسباب الإضرابات؟
- (6) ما رأيك بالاستراتيجيات والأساليب التي وظفتها الجامعة للتعامل مع أزمة الإغلاقات الطلابية والنقابية؟ وبرأيك هل تختلف استراتيجية بيرزيت في التعامل مع الأزمات بحسب الأزمة (ظروفها، أطرافها، السياق السياسي، ...).
- (7) كيف كنتم تتابعون الإضرابات؟ وهل كان يشكل لجان لمتابعة الإضرابات؟ ومن تكونت وما دورها؟
- (8) ما المعوقات التي واجهت الفريق المكلف (أو الجهة) المكلفة بحل الأزمة؟

- (9) ما مدى دقة وشفافية البيانات التي تقوم الجامعة بتزويدها لكم وما الدور الذي تعطيه الجامعة لكم للمشاركة في معالجة الأزمات المختلفة؟ وهل يتم إشراككم في التخطيط لإدارة الأزمات؟
- (10) برأيك من المسؤول عن حدوث الأزمة؟ ولماذا؟ وفي الازمة الحالية، هل تحملون أنفسكم مسؤولية جزئية عن الأزمة؟
- (11) كيف تتواصل الجامعة مع وسائل الاعلام خلال فترة الإضرابات وما رأيك بالتغطية الإعلامية التي تتم على صفحة الجامعة او مواقع التواصل والفضائيات من قبل الإدارة؟
- (12) هل كان هناك تدخل خارجي لحل الأزمات؟ أعط مثال لو سمحت.
- (13) ما مدى تأثير أزمة الإغلاقات الطلابية والنقابية على سمعة جامعة بيرزيت برأيك؟
- (14) كيف يمكن التعامل مع إغلاق الجامعة مستقبلا؟ ما هي الاليات لضمان عدم الاغلاق؟
- (15) برأيك ما مستوى النزاهة والشفافية في تعامل الجامعة مع الأزمات؟

### ملحق (3): نموذج المقابلات شبه المنظمة مع الطلبة

- 1) ما مدى رضاك عن الوضع المؤسسي في بيرزيت ومستوى الليبرالية فيها وهامش الحريات المسموح به في الجامعة؟
- 2) ما رأيك في الحركات الطلابية المختلفة وأيها الأقرب لك؟ وما رأيك في النقابة وفي إدارة الجامعة وكيف تصف العلاقة بين الحركة الطلابية وكلا من النقابة وإدارة الجامعة؟ هل هناك توصيات معينة توجهها لهم؟
- 3) برأيك كيف يمكن مأسسة العمل في الجامعة سواء مع الطلبة أو مع الإدارة والعاملين؟
- 4) ما أبرز الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت خلال الأعوام الستة الماضية؟ وما هي خلفية وأسباب تلك الأزمات برأيك؟
- 5) شهدت جامعة بيرزيت إضرابات طلابية متعددة، هل يمكنكم تقديم صورة عامة عن الوضع العام الذي شهدته الجامعة؟ وفيما تمثلت أسباب الإضرابات؟
- 6) ما رأيك بالاستراتيجيات والأساليب التي وظفتها الجامعة للتعامل مع أزمة الإغلاقات الطلابية والنقابية؟ وبرأيك هل تختلف استراتيجية بيرزيت في التعامل مع الأزمات بحسب الأزمة (ظروفها، أطرافها، السياق السياسي، ...)?
- 7) كيف كنتم تتابعون الإضرابات؟ وهل كان يشكل لجان متابعة الإضرابات؟ وممن تكونت وما دورها؟ وما المعوقات التي واجهت الفريق المكلف (أو الجهة) المكلفة بحل الأزمة؟
- 8) برأيك من المسؤول عن حدوث الأزمة؟ ولماذا؟ وفي الأزمة الحالية، هل تحملون أنفسكم مسؤولية جزئية عن الأزمة؟

9) ما رأيك بالتغطية الإعلامية التي تتم على صفحة الجامعة او مواقع التواصل والفضائيات من

قبل الإدارة؟ وأيضا تغطية الصفحات الطلابية؟

10) هل كان هناك قوى خارجية توجهكم في حل النزاعات المختلفة والأزمات؟ أعط مثال لو

سمحت.

11) ما مدى تأثير أزمة الإغلاقات الطلابية والنقابية على سمعة جامعة بيرزيت برأيك؟

12) كيف يمكن التعامل مع إغلاق الجامعة مستقبلا؟ ما هي الآليات لضمان عدم الإغلاق؟

13) برأيك ما مستوى النزاهة والشفافية في تعامل الجامعة مع الأزمات؟