



## **تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية**

### **إعداد**

**د خالد بن مبارك المطيري**

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية – جامعة حائل

**المجلة العلمية - جامعة دمياط**

**العدد 65 يوليو 2013**

## مقدمة :

يعد العمل التطوعي ضرورة حتمية ، وركيزة أساسية في بناء المجتمع ، وتعزيز الترابط والشراكة الاجتماعية بين أفراد المجتمع الواحد ؛ فلقد أدى تعقد الحياة ، وتطور الظروف المعيشية في المجتمعات إضافة إلى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية المتسارعة إلى خلق أوضاع وظروف جديدة لم تشهدها هذه المجتمعات من قبل .

مما جعل القطاعات الرسمية في المجتمعات وحتى القطاع الخاص أيضاً، عاجزا أحيانا عن مجاراتها، ومواكبة المتطلبات الاجتماعية المرتبطة بها؛ بالرغم من توفر عوامل الدعم المادي والبشري لهما، لذا برز دور القطاع التطوعي في إكمال الدور الذي تقوم به الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص في المجالات التنموية المختلفة". (1)

ومما لا شك فيه \_\_\_\_\_ وفق هذا المنظور \_\_\_\_\_ أن العمل التطوعي وحجم الانخراط فيه يعد رمزا من رموز تقدم الأمم وازدهارها، فالأمة كلما ازدادت في التقدم والرقى، ازداد انخراط مواطنيها في أعمال التطوع الخيري، كما يعد الانخراط في العمل التطوعي مطلب من متطلبات الحياة المعاصرة التي أتت بالتنمية والتطور السريع في كافة المجالات. (2)

والعمل التطوعي عمل مرن وغير ربحي ، ولا يخلو بلد في العالم من حاجته إليه ، من حيث قيمته ودوره الهام في تفعيل الأنشطة والجهود الشعبية المرتبطة بتنمية المجتمعات، وتوفير بعض الخدمات للأفراد ، والمشاركة في استيفاء بعض متطلبات البنية التحتية وغيرها من الأساسيات ، الأمر الذي جعل البعض ينظر إلى العمل التطوعي على أنه أمراً في غاية الأهمية ورسالة اجتماعية هادفة لإكمال وتعزيز دور ومتطلبات النهضة التنموية للمجتمعات. (3)

ومما يدل على أهمية العمل التطوعي ، الاهتمام العالمي الذي يحظى به ، حيث برز كركيزة هامة لتنمية القدرات والمهارات البشرية للشباب ، وتحقيق الأمن

والأمان للمجتمع ونشر ثقافة العمل التطوعي كمدخل لتحقيق التكافل الاجتماعي في المجتمع ، وهو يعد رأس المال الاجتماعي للأمة .

وغني عن البيان أن العمل التطوعي يعتمد على عدة عوامل لنجاحه، ومن أهمها المورد البشري، فكلما كان المورد البشري متحمساً للقضايا الإنسانية ومدركاً لأبعاد العمل التطوعي ، كلما أتى العمل التطوعي بنتائج إيجابية وحقيقية، كما أن العمل التطوعي يمثل فضاءً رحباً ليمارس فيه أفراد المجتمع ولاءهم وانتماءهم لمجتمعاتهم.(4) ويأتي الشباب على رأس الموارد البشرية في أي مجتمع ، باعتبارهم وأكثر فئات المجتمع حركة ونشاطاً وإنتاجاً وعطاءً في كافة المجالات.

وانطلاقاً من العلاقة التي تربط بين العمل التطوعي والمورد البشري، فإنه يمكن القول بأن عماد المورد البشري الممارس للعمل التطوعي هم الشباب، خاصة في المجتمعات الفتية، فحماس الشباب وانتمائهم لمجتمعهم كفيلاً بدعم ومساندة العمل التطوعي والرقي بمستواه ومضمونه، فضلاً عن أن العمل التطوعي سيؤدي إلى تراكم الخبرات واكتساب القدرات والمهارات للشباب، والتي سيكونون بأمر الحاجة لها خاصة في مرحلة تكوينهم ومرحلة ممارستهم لحياتهم العملية. ( 5 )

والعمل التطوعي وفقاً لهذا المنظور ممارسة إنسانية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجموعات البشرية منذ الأزل، ولكنه يختلف في حجمه وشكله واتجاهاته ودوافعه من مجتمع إلى آخر. ومن فترة زمنية إلى أخرى؛ فمن حيث الحجم يقل في فترات الاستقرار والهدوء، ويزيد في أوقات الأزمات والكوارث.(6) من هنا أصبحت إدارة الأزمات والكوارث هي المحك الذي يقاس في ضوءه كفاءة العمل التطوعي الذي يجب أن تمارسه الموارد البشرية خاصة الشباب منها (7) .

وبدأت الأنظار تتجه نحو إيجاد وسائل حديثة لتطوير العمل التطوعي لدى الشباب الجامعي من خلال وضع آليات لضمان مشاركتهم الفاعلة في التعامل مع تلك الأزمات ؛ على اعتبار أن هؤلاء الشباب من أهم الموارد البشرية بالجامعة والتي يمكن استثمارها في إدارة الأزمات الجامعية والقضاء عليها .

## مشكلة الدراسة :

تعد مرحلة الشباب واحدة من أهم مراحل الحياة، إذ أنها المرحلة التي يكتمل فيها تشكيل خصائصهم البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وهي الخصائص التي يتطلبها نموهم النفسي والاجتماعي من أجل تطوير علاقاتهم بأنفسهم وبالآخرين . والطلاب هم إحدى شرائح المجتمع التي تنتمي إلى فئة الشباب، والتي تعاني من مشكلات وأزمات متعددة ومع ذلك فقد يتميز دورهم في المجتمع عن أي شريحة أخرى نظراً لما يتمتعون به من إحساس عالٍ بمشاكل وقضايا مجتمعهم .

ونظراً لما يمثله الشباب من أهمية خاصة، كونهم في مرحلة العطاء ويمتلكون القدرة الذهنية والبدنية العالية، فقد سعت الكثير من الدول إلى غرس ثقافة العمل التطوعي وتشجيعها بينهم ؛ بهدف تعزيز انتماء الشباب لأوطانهم، وتنمية مهارات وقدرات الشباب الفكرية والفنية والعلمية والعملية، ومن ثم إتاحة الفرص الواسعة أمامهم للتعبير عن آرائهم في القضايا التي تهم مجتمعاتهم. (8)

وتأتى المملكة العربية السعودية فى مقدمة الدول العربية الرائدة فى مجال المبادرات الخيرية والتطوعية ، وأيضاً فى مجال الاهتمام بالشباب وحثهم على المشاركة فى الأنشطة التطوعية ، وذلك لخدمة مجتمعهم وتنمية بيئتهم غير أن هذا الاهتمام قابله ضعف فى نسبة مشاركة الشباب الجامعي الذين يمارسون العمل التطوعي ، على الرغم من تمتعهم بمستوى عالٍ من الثقافة والفكر والانتماء ، وبالرغم من وجود القوانين والمؤسسات والبرامج والجوائز التي تشجعهم على المشاركة بشكل فاعل فى تنمية مجتمعهم.(9)

وفي ضوء ذلك تعددت الجهود التي تسعى إلى الكشف عن أسباب إجماع الشباب الجامعي السعودي عن مزاولة العمل التطوعي ، والتي تمخضت عن عدم وجود آليات واضحة تدعم العمل التطوعي ، إضافة إلى القصور الذي يعتريه من حيث

التخطيط والتنظيم . (10) والأمر لا يختلف بالطبع عند شباب جامعة حائل ، باعتبارهم يمثلون نسبة من الشباب الجامعي بالمملكة العربية السعودية ، لذا فإن تفعيل مشاركة هؤلاء الشباب في العمل التطوعي، والتي هي محور الدراسة الراهنة ، أمر تزداد أهميته يوماً بعد يوم في الوقت الحاضر ، خاصة في ظل تعدد المشكلات الجامعية التي قد تتفاقم إلى أن تصبح أزمات وكوارث .

وانطلاقاً من أهمية أسلوب إدارة الأزمة في معالجة الأزمات كان علينا أن نري ونحلل ونحاول التطبيق في مجال التعليم وبخاصة التعليم الجامعي الذي أصبح يعاني الكثير من الأزمات التعليمية . " والأزمة التعليمية تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات المحيطة بالنظام التعليمي وتشكل تهديداً لبقائه

وجدير بالذكر أن إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت بجامعة الملك سعود من أجل التعرف إلى الأزمات التي واجهتها الجامعات السعودية خلال المدة من سنة ١٤١٠ إلى سنة 1430هـ والطرق التي أتبعته في مواجهة تلك الأزمات قد أكدت أن جميع الأزمات التي وقعت في الجامعات السعودية الثلاث هي أزمات قد سبق حدوثها ظهور المؤشرات والنذر، وان الاحتياطات الوقائية لم تكن فاعلة بدرجة عالية في جميع الأزمات التي مرت ، كما أن العنصر الطلابي لم يكن مشاركاً في التعامل مع تلك الأزمات(11)

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة الحالية في كيفية تفعيل مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما الأسس الفكرية التي يرتكز عليها مدخل إدارة الأزمات الجامعية؟
2. ما المقصود بالعمل التطوعي ؟ وما أبرز أساليبه وطرقه؟
3. ما واقع مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ؟

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

4. ما أبرز معوقات مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ؟
5. ما التصور المقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية ؟

### أهداف الدراسة :

1. توضيح الأسس الفكرية التي يركز عليها مدخل إدارة الأزمات الجامعية .
2. تحديد المقصود بالعمل التطوعي وتوضيح أبرز أساليبه وطرقه.
3. توضيح واقع مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي بمواجهة بعض الأزمات الجامعية.
4. الكشف عن أبرز معوقات مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية.
5. التصور المقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية.

### أهمية الدراسة :

1. لا يوجد في حدود علم الباحث دراسات سابقة ركزت على استخدام أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة كمدخل إدارة الأزمات والكوارث في تفعيل مشاركة طلاب الجامعة في العمل التطوعي ، وتمثل الدراسة وفق هذا المنظور إضافة إلى المكتبة العربية في هذا المجال .
2. أهمية المرحلة الجامعية، حيث إن مرحلة التعليم الجامعي معنية بشريحة عمرية هامة من الطلاب ، وهي شريحة تمثل فترة الشباب تلك الفترة التي تتسم بالإنتاج والعطاء والإبداع في كافة المجالات التي يحتاجها المجتمع .

3. تنمية اتجاهات الشباب الجامعي نحو التطوع ؛ يحقق التوجهات الاسلامية التي يدعو إليها ديننا الاسلامي والمتمثلة في قوله تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى" .
4. يمثل شباب الجامعة قطاعاً عريضاً من المجتمع ، وإبراز آليات لتفعيل دوره في العمل التطوعي يتلاءم مع ما أكدته خطة التنمية التاسعة من ضرورة حث الشباب على الانخراط في العمل التطوعي لخدمة وتنمية وطنه . (12)

### منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وهو منهج لا يتوقف عند مجرد جمع بيانات حول الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى تشخيصها وتحليلها وتفسيرها استناداً إلى الدراسات والأبحاث التي تناولته ، وانتهاءً بتحديد السبل اللازمة لتفعيل مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي باستخدام مدخل إدارة الأزمات والكوارث.

**أدوات الدراسة :** استخدمت الدراسة استبانة موجهة إلى طلاب جامعة حائل لتوضيح:

- واقع مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية .
- معوقات مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية .

### حدود الدراسة : وتتمثل في الآتي :

نظراً لاتساع البحث في مجال العمل التطوعي ، وتعدد قضاياها ومحاوره؛ فإن الحدود التي توضح معالم الدراسة الحالية تتمثل فيما يلي :

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

- حدود موضوعية : سوف تتناول الدراسة بالتحليل العمل التطوعي (مفهومه ، أهدافه ، أهميته، فلسفته ، أنواعه ، مجالاته ) إضافة إلى متغير إدارة الأزمات(مفهومه ، أهدافه ، أهميته، مراحلته ، مبادئه ، إجراءاته) .
- حدود بشرية : تتمثل في عينة من شباب جامعة حائل (بشطريها البنين ، البنات) بلغت 440 طالباً وطالبة من مختلف الكليات من الفرقة الأولى وحتى الفرقة النهائية
- حدود مكانية وزمنية : طبقت الدراسة الميدانية على طلاب جامعة حائل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1433/1434هـ (جماد أول 1434)، 2013/2012 (مارس 2013) م.

## الدراسات السابقة :

تنقسم الدراسات السابقة إلى محورين:

(أ) دراسات تناولت العمل التطوعي :

ومن أبرز تلك الدراسات ، ما يلي:

- دراسة إيمان عز العرب (2012 م) هدفت الدراسة إلى توضيح صورة العمل التطوعي ومؤسساته لدى الشباب الجامعي في ظل المتغيرات الدولية ، والتي انتهت إلى اقتراح مجموعة من الآليات اللازمة لتفعيل مشاركة الطلاب في العمل التطوعي والتي من أبرزها تدريب وتأهيل الشباب على أعمال التطوع كما أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة العمل التطوعي بين الشباب . (13)
- دراسة وفاء حسن (2012) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل ثقافة العمل التطوعي لدى طلبة كلية التربية جامعة دمنهور (الواقع والمأمول) ، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح يساهم في تفعيل قيم وثقافة العمل التطوعي



- لدى طلبة كلية التربية جامعة دمنهور ، وأوصت الدراسة بإقامة حملات توعية داخل الكلية للطلاب لتعريفهم بأهمية العمل التطوعي .(14)
- دراسة ياسر القصاص ( 2011 ) هدفت الدراسة إلى توضيح بعض المهام التخطيطية لمواجهة معوقات مشاركة الشباب الجامعي السعودي في العمل التطوعي ، وتوصلت إلى تصور مقترح للمهام التخطيطية لمواجهة معوقات العمل التطوعي لدى طلاب الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من الجامعات الأمريكية والأوروبية والتي وضعت برامج لتنمية مهارات الطلاب على العمل التطوعي .(15) "
- دراسة نادية عبدالعزيز ، وإيمان محمد (2011م) هدفت الدراسة إلى توضيح اتجاهات الفتاة الجامعية نحو العمل التطوعي في المجتمع السعودي ودور الخدمة الاجتماعية في تنميتها ، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تنمية اتجاهات الفتاة الجامعية نحو العمل التطوعي في المجتمع السعودي ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للطلبات المشاركات في العمل التطوعي.(16)
- دراسة Andrea M McArthur (2011) هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في تطوع بعض الشباب في الأعمال الخيرية غير المباشرة، قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن هناك العديد من العوامل التي تسهم في مشاركة الشباب في الأنشطة التطوعية غير المباشرة، من أهمها العوامل الذاتية المتمثلة في الدافعية نحو العمل التطوعي، إضافة إلى العديد من التحديات التي يواجهها الشباب المتطوعون؛ من بينها: غموض الدور الذي يقومون به، وعدم التمكن من تنفيذ أعمال التطوع. (17)
- دراسة عبدالناصر عبدالرحيم (2010) هدفت الدراسة إلى تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى طلاب جامعة الكويت ، والتي توصلت إلى وضع تصور مقترح لتعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى طلاب جامعة الكويت، وقد أوصت الدراسة بضرورة تضمين ثقافة العمل التطوعي في برامج الجامعة . (18)

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

- دراسة فهد بن سلطان (2009) هدفت الدراسة إلى توضيح اتجاهات الشباب السعودي نحو العمل التطوعي ، والتي أوضحت نتائجها وجود نتائج إيجابية لعينة الدراسة فيما يتعلق بالعمل التطوعي ، وقد أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الشباب الجامعي نحو ممارسة العمل التطوعي ، والمعوقات التي تحول دون مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي تعزي إلى متغيري الكلية والتخصص. (19) "

(ب) دراسات تناولت إدارة الأزمات :

ومن أبرز تلك الدراسات ، ما يلي :

- دراسة عمر ربابعة(2012) والتي هدفت إلى معرفة درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتهما كما يراها رؤساء الأقسام ، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات كانت متوسطة ، وقد أوصت الدراسة بتدريب العاملين في الجامعات الأردنية على كيفية التعامل مع الأزمات وذلك لزيادة درجة جاهزيتها.(20) "

- دراسة هاني رزق (2008 م) والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لمركز إدارة الأزمات بالجامعة، وتوصلت إلى وضع مقترح لإنشاء مركز لإدارة الأزمات بالجامعات المصرية ، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إدارة الأزمات بين الكوادر البشرية العاملة بالجامعة قبل تطبيق مدخل إدارة الأزمات.(21)

- دراسة علي عبد ربه (2005) والتي هدفت إلى وضع معالم نموذج مقترح لإدارة التعليم الجامعي المصري باستخدام عدة مداخل إدارية حديثه من أبرزها إدارة الأزمات ، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لإدارة التعليم الجامعي باستخدام مدخل إدارة الأزمات .(22)

- دراسة Douglas Henderson (2004)

- هدفت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:كيف يمكن الرد على الأزمات والطوارئ داخل الكليات والجامعات؟ و ما الأولويات في عملية المواجهة؟ و أي

الأفعال يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وقوع الأزمات والطوارئ؟ وكيف تعود الجامعة إلى وضعها الطبيعي؟ وقد توصلت الدراسة إلى أن أفضل أسلوب لمواجهة الأزمات الجامعية هو تشكيل فريق لإدارة الأزمات يتكون من كوادر بشرية لديها خبرة ومهارة في التعامل مع الأزمات الجامعية ، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم خطط وسيناريوهات لإدارة الأزمات بالجامعة.(23)

- دراسة علي برغوت (2002) هدفت الدراسة إلى تحديد دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، وقد توصلت الدراسة إلى تعدد أدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد) ووقوع الأزمات ، وأوصت الدراسة بضرورة وجود إدارة للأزمات بالجامعة تكون مهمتها التخطيط لمواجهة الأزمات والقضاء عليها في مهدها .(24)

- دراسة Christopher Simpson (2001) هدفت الدراسة إلى تقديم وصف دقيق لقدرة إحدى الجامعات الأمريكية في مواجهة إحدى الأزمات عن طريق استخدام فريق إدارة الأزمة بها مع التركيز على فريق اتصالات الأزمة ونشاطاته، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: التدخل السريع من قبل فريق إدارة الأزمة ساعد وبشكل موضوعي على مواجهة الأزمة والمساعدة في التخلص منها، كما أوصت الدراسة بضرورة تشكيل فرق لإدارة الأزمات داخل الجامعات، وعمل الخطط اللازمة لتيسير مهمة هذه الفرق.(25)

- دراسة شعبان خليفة (2000) والتي هدفت إلى توضيح دور المؤسسات الدينية في إدارة أزمات العنف الجماعي في المجتمع المصري ، واتخذت من مظاهرات جامعة الأزهر مايو 2000 نموذجاً وقد توصلت الدراسة إلى فشل جامعة الأزهر في إدارة أزمة مظاهرات طلابها ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشكيل فريق لإدارة الأزمة داخل الجامعات، ووضع الخطط الكفيلة بعدم وقوع الأزمات في المستقبل .(26)

من استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث : التأكيد على أهمية العمل التطوعي ، وضرورة نشر ثقافته في الجامعات بين الطلاب ، إضافةً إلى المنهج المستخدم

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

(المنهج الوصفي)، أما جوانب الاختلاف فتتضح من ندرة الدراسات التي استخدمت مدخل إدارة الأزمات في تفعيل العمل التطوعي لطلاب الجامعة وهو ما تهدف الدراسة إلى تحقيقه، وقد استفادت الدراسة الحالية من عرض وتحليل الدراسات السابقة في الوقوف على مفهوم العمل التطوعي ، وأهدافه ، وخصائصه ، والآثار المترتبة عليه، وأهمية تطبيق مدخل إدارة الأزمات في الجامعة.

## مصطلحات الدراسة :

استخدمت الدراسة الراهنة المصطلحات الإجرائية التالية :

- **العمل التطوعي** : أية جهود يقوم بها طلاب جامعة حائل بهدف تقديم خدماتهم للجامعة أو الكلية التي ينتمون إليها دون توقع أو طلب أي نفع مادي نظير تلك الجهود.
- **الشباب**: المقصود بهم في الدراسة الحالية الطلاب الذين يدرسون بالجامعة من السنة التحضيرية وحتى الانتهاء من الدراسة الجامعية وتحديدًا الفئة العمرية من 17-23 عاماً.
- **الأزمة**: موقف مفاجئ وضاعظ يصيب الجامعة أو أحد وحداتها الأكاديمية ويسبب قدراً كبيراً من الأضرار النفسية(غير المادية) كالتوتر والضيق والألم النفسي والمادية كالإصابات والوفيات .. الخ
- **إدارة الأزمات** : عملية إدارية مستمرة ومقصودة، تهتم بالتنبؤ بالأزمات عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المسببة للأزمات، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، مع استخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لمنع (وقاية) أو الإعداد للتعامل مع الأزمات ، ومواجهتها بنجاح وبما يحقق الاستقرار ، ويتجنب التهديدات والمخاطر للجامعة، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.(27)

**أولاً : العمل التطوعي (المفهوم – الأسباب – الخصائص – الآثار )**

يعبر التطوع عن ظاهرة دينية واجتماعية موجودة منذ بدء الخلق ، ولكنها تختلف في طريقة ممارستها وفق عادات وتقاليد وأعراف تتسجم مع المعتقدات الدينية لكل مجتمع. ويعتبر العمل التطوعي وفق هذا المنظور من أهم الأساليب والطرق المستخدمة للنهوض بالمجتمعات وفي ذلك يقول الله تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى " صدق الله العظيم .

### مفهوم التطوع:

**التطوع:** لغة من الطوع، نقيض الكره، وتطوع: تكأف الطاعة أو تكلف استطاعته، والتطوع كذلك: ما يتبرع به الشخص من ذات نفسه مما لا يلزمه فعل، ومنه: تطوع في الجندية، أي انخرط في سلكها. وأما قولهم في التبرع بالشيء: قد تطوع به؛ فالمقصود أنه: انقاد مع خير أحب أن يفعله، ولا يقال هذا إلا في باب وأصل المَطَّوع: المتطوع، فأدغمت التاء في الطاء، وهو الذي يفعل الشيء تبرعاً من نفسه، وهو تفعل من الطاعة. وقد يطلق على التطوع لفظ التبرع أو لفظ التتفل. (28)

**واصطلاحاً:** يعرف العمل التطوعي بأنه القيام بأعمال الخير وإيصال المنافع إلى الغير بدون مقابل مادي أو عائد دنيوي محسوس، بل طمعا في رضاء الله، وكسب الثواب، وتحقيقا للقيم الإنسانية، ومثلها الراقية، وتعبيرا عن الفطرة البشرية السليمة). (29)

كما يعرف العمل التطوعي بأنه جهد إنساني يقوم به الشباب ممن لديهم خبرات ومهارات ورأي، بشأن موضوع أو مشكلة خاصة بجامعته أو مجتمعه، ولا ينتظر من ورائه مقابلاً مادياً، يحقق لمن يقومون به إشباعاً نفسياً أو اجتماعياً أو دينياً. (30)

كما ينظر إليه على أنه المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة واختيار بغرض أداء واجب اجتماعي وبدون توقع جزاء مالي بالضرورة. (31)

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

ويعتبره البعض بأنه بذل - مالي أو بدني أو عيني أو فكري - يقدمه الشاب عن رضا وقناعة بدافع من دينه ، ودون مقابل ، بقصد الاسهام في تحقيق مصالح الآخرين (32).

ويشير تحليل هذه التعريفات إلى استخلاص بعض العناصر الأساسية التي تسهم في تحديد ماهية العمل التطوعي، ألا وهي :

- 1-إن العمل التطوعي يعبر عن عمل يتم أدائه بدون انتظار مقابل مادي .
  - 2-يستثمر العمل التطوعي في أعمال الخير التي تمس مصالح الشباب والجامعة والمجتمع .
  - 3-إن القيام بالعمل التطوعي يكون نابغاً من رغبة ذاتية داخل الشباب في خدمة جامعتهم ومجتمعهم .
- مما سبق يتضح أنه لا يوجد تعريف واحد منق عليه للعمل التطوعي بين الباحثين بهذا المجال ولكنهم يتفقوا بأنه الجهد الذي يبذله الشباب من أجل جامعته أو مجتمعه أو من أجل جماعة معينة دون توقع جزاء مادي مقابل جهوده .

### أهداف العمل التطوعي للشباب

من أبرز الأهداف التي يحققها التطوع للشباب :

1. القضاء على المشكلات الناتجة عن النقص في المتطوعين من الشباب.
2. تنمية روح العطاء والبذل والشعور بالآلام المجتمع وأفراحه في المتطوعين الشباب.
3. إتاحة الفرصة للمتطوعين الشباب للتعبير عن أنفسهم وآرائهم من خلال تقديم خدماتهم التطوعية للجامعة والمجتمع.
4. تنمية قدرات الشباب للتعامل مع الأزمات التي تواجه جامعته ومجتمعه.
5. الاستفادة من المتطوعين الشباب كرسول لنشر الرسالة النبيلة للعمل التطوعي.
6. زيادة وعي الشباب تجاه القضايا والموضوعات سواء داخل محيط جامعته أو مجتمعه الخارجي .

## أهمية العمل التطوعي للشباب الجامعي

يقوم العمل التطوعي بصفة أساسية على الرغبة والدافع الذاتي ولا يهدف المتطوع إلى تحقيق مقابل مادي أو ربح خاص بل إلى اكتساب شعور بالانتماء إلى المجتمع ، وتحمل بعض المسؤوليات التي تسهم في تلبية احتياجات اجتماعية أو خدمة قضية من القضايا التي يعاني منها المجتمع ومؤسساته المختلفة(33)، وتكمن أهمية العمل التطوعي للشباب الجامعي في العديد من الأمور منها: (34)

1. إن العمل التطوعي يؤثر في النسق القيمي لدى الشباب الجامعي.
2. تنمي وعي الشباب بمضمون العمل التطوعي وثقافته.
3. تزود الشباب بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم .
4. بحسبان المتطوع من أفراد المجتمع فإنه يتميز بنظرة واقعية خاصة تجاه طبيعة الاحتياجات والمشكلات وكيفية التعامل معها .
5. تكسب الشباب كيفية التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته ومع ما يرتضيه المجتمع .
6. تعزيز الانتماء والمشاركة المجتمعية لدى الشباب .

## فلسفة العمل التطوعي

يرى الحمادي أن للعمل التطوعي للشباب فلسفة واضحة تنقسم إلى (35)  
أولا :الفلسفة الذاتية:

تقوم على مجموعة من الاعتبارات التي تجول في ذهن وضمير الشباب .فقد يمارس الشباب النشاط التطوعي لإرضاء بعض الغرائز والحاجات النفسية، فهو لا يجد نفسه متوازنا إلا من خلال قيامه بهذا النشاط، وقد تشبع رغبة ممارسة العمل الجماعي، أي العمل مع الآخرين .

## ثانيا :الفلسفة الموضوعية:

تنشأ نتيجة تأثر القائمين بهذا العمل بجملة الظروف والمتغيرات البيئية ، ويتأتى التأثير البالغ لهذه المتغيرات بفعل وعي الفرد واستيعابه لدوره في الجامعة، وينصب

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

تفكيره على ممارسة نشاط أو دور معين يفرضه وجوده بين الجماعة أو مجموعة من الشباب الذين يعيش معهم .

ومن ثم فلكي يشعر الشباب بمسئوليته وأدواره تجاه جامعتهم، فقد يلجأ إلى ممارسة النشاط التطوعي خاصة في وقت الأزمات والكوارث، رغبة في إرضاء غرائزه وحاجاته النفسية ، واستجابة للظروف والمتغيرات المحيطة به .

## مجالات العمل التطوعي

تتعدد مجالات العمل التطوعي لتشمل المجالات التالية :

1. المجال الاجتماعي : ويتضمن ( مكافحة التدخين ، رعاية المسنين ، رعاية الأيتام ، مساعدة المشردين ، مساعدة الأسر الفقيرة ) .
2. المجال التربوي والتعليمي : ويتضمن ( محو الأمية وتعليم الكبار ، التعليم المستمر ، برامج صعوبات التعلم ) .
3. المجال الصحي : ويتضمن ( التبرع بالدم ، التبرع مالياً للمستشفيات ، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة ) .
4. المجال البيئي : ويتضمن ( الإرشاد البيئي ، تقديم برامج للتوعية البيئية ، المشاركة في حملات تنظيف الشوارع والمنتزهات ) .
5. مجال الدفاع المدني : ويتضمن ( المشاركة في أعمال الإغاثة ، المشاركة في التعامل مع الأزمات والكوارث ، مساعدة رجال الإسعاف والإطفاء لإجلاء الضحايا والتقليل من الأضرار المدمرة )

## أنواع العمل التطوعي

تتعدد أنواع العمل التطوعي ، ومن أبرز تلك الأنواع ما يلي(36)

1. التطوع بالمال : وذلك لتوفير الموارد المالية التي تحتاجها قطاعات مختلفة من المجتمع .
2. التطوع بالعمل وبذل الجهد : مثل المشاركة في إجلاء الضحايا والمصابين نتيجة أزمة السيول أو الحرائق أو الحوادث .



3. التطوع بالفكر والرأي : وذلك يتضح عند مناقشة قضايا هامة تمس احتياجات المجتمع وآماله .

4. التطوع لحث الآخرين على بذل الجهد فهناك نوع من المتطوعين لا يمتلكون مالا ، أو فكراً ، ولا يستطيعون بذل الجهد في تنفيذ أعمال التطوع ، إنما يكون لديهم قدرة على حث وتشجيع الآخرين على أعمال التطوع ، وقد يكون هؤلاء من الفقراء أو البسطاء جداً في المجتمع .

### دوافع العمل التطوعي

تعددت دوافع العمل التطوعي ، ومن أبرزها (37)

1. الدوافع الذاتية التي تعكس اهتمامات الشاب واحتياجاته لتتحول من الفردية إلى المصلحة العامة.

2. الدوافع الدينية والأخلاقية : والتي تتمثل في المبادئ الأخلاقية كالعدل ، والرحمة ، ومساعدة المحتاجين

3. الدوافع الاقتصادية: والتي تتمثل في احتياج المجتمع للإنفاق على بعض المحتاجين والفقراء ، ولعل هذا الدافع قد يكون من أهم العوامل التي تدفع المتطوع إلى التبرع المالي .

4. الدوافع الشخصية : والتي ترجع لشعور الشباب بأنه مدين للمجتمع وبذلك فإن عمله التطوعي يكون بمثابة رد الجميل لهذا المجتمع .

5. شغل وقت الفراغ وذلك بصورة ايجابية تعود بالنفع على الشاب والمجتمع ؛ وذلك من خلال أداء الأعمال الخيرية التطوعية .

يتضح مما سبق أهمية العمل التطوعي للشباب بما يحققه من نتائج تتضح من خلال زيادة وعي الشباب بقضايا جامعتهم ، وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم في تلك القضايا وإبداء الحلول لها ، وتفعيل مشاركته في التعامل مع الأزمات التي تواجهها، و تعزيز الانتماء لها، هذا إضافة لتنمية قدراته ومهاراته الشخصية والاجتماعية والنفسية والعقلية المختلفة، مما يفيد نفسه ، وجامعته ، ومجتمعه ، ووطنه.

### ثالثاً : إدارة الأزمات الجامعية

تمثل هذه الإدارة حقلاً جديداً في مجال التعليم ، والتي من خلالها تتاح الفرصة الجيدة للكشف عن مدى كفاءة الإدارة الجامعية في مواجهة الأزمات، والتدخل فيها بأسلوب علمي محدد.

#### **مفهوم الأزمة :**

وهي عبارة موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية أو ذاتية؛ تضعف فيه قوى الشخص (فرد - جماعة - منظمة - هيئة - نظام - مجتمع) ودفاعاته إلى أدنى قدر ممكن، ينشأ ويتطور بسرعة تفوق سرعة المواجهة بالإمكانات الذاتية، ويحتاج إلى التدخل الفوري والسريع والمنظم، وتخفيف المؤثرات التي تسبب الموقف الضاغط في بداية التدخل، والعمل على عدة مستويات، حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماماً، والعودة إلى الموقف السابق للأزمة.(38)

**مفهوم الأزمة التعليمية :** عندما يدخل مصطلح الأزمة في المجال التعليمي يطلق عليه الأزمة التعليمية، أو الأزمة التربوية، وهي تتعلق بالمحتوى، والبيئة، والفلسفة، والأهداف للنظام التعليمي، وكذلك فعالية عملية التعليم والتعلم، والأجهزة الإدارية، والمناخ التربوي كله ابتداءً من البيت حتى الجامعة.(39) ومن ثم تعرف بأنها : موقف مفاجئ ، وضاغط، يواجه النظام التعليمي في أي مستوى من مستوياته، وأي وحدة من وحداته، يخلق قدراً من التوتر، ويشكك في كفاءة النظام وقدرته على الاستمرار.(40)

**مفهوم الأزمة الجامعية :** عندما تحدث الأزمة بالحرَم الجامعي ؛ يطلق عليها أزمة جامعية، ومن ثم تعرف بأنها: خلل مفاجئ وضاغط يصيب الجامعة أو أحد وحداتها الأكاديمية أو الإدارية ، ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لها، ويشكك في قدرتها على أداء مهامها و تحقيق أهدافها مما يسبب؛ درجة عالية من التوتر والضييق - خاصة على متخذ القرار-، وتصبح الأمور أكثر صعوبة في حالة عدم الإلمام بأبعاد الأزمة وأسبابها، وعدم وجود مركز/وحدة متخصصة للتعامل معها .

**الأزمات الجامعية المرتبطة بتفعيل مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي:**  
تعانى المؤسسات الجامعية من أزمات عدة، ولكون الدراسة الحالية هي من أوائل الدراسات التي ربطت بين الأزمة الجامعية والعمل التطوعي داخل الجامعة ، لذا سوف يتم الاقتصار على الأزمات الجامعية التي قد يكون لها دور في تفعيل مشاركة الشباب بالعمل التطوعي داخل الجامعة ، ومن هذه الأزمات ما يلي :

1. أزمات من صنع الطلاب : مثل الغش في الامتحانات ، والتفحيط داخل أو بالقرب من الحرم الجامعي ، الشغب الطلابي ، حوادث القتل ، المظاهرات العنيفة ، الحرائق المتعمدة ، وغيرها .
2. أزمات لا دخل للطلاب بها كانهيارات المباني ، والانفجارات ، والسيول القوية ، وانسكاب بعض المواد الكيماوية ببعض المعامل الدراسية ، حالات تفشى بعض الأمراض المعدية ، حالات التسمم الغذائي ، اندلاع الحرائق ، والعواصف والفيضانات ، وغيرها .

### مفهوم إدارة الأزمة :

تمثل إدارة الأزمات الإدارة حقلاً جديداً في المجال التعليمي ، والتي من خلالها تتاح الفرصة للكشف عن مدى كفاءة وفعالية الجامعات في التعامل مع الحالات والمواقف الطارئة بأسلوب علمي محدد. ومن ثم تعرف بأنها : إدارة علمية تبنى على العلم والمعرفة؛ وتهدف إلى حماية ووقاية الجامعة، والارتقاء بأدائها، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية؛ ومن ثم تحتفظ الجامعة بحيويتها واستمرارها. (41)

### متطلبات إدارة الأزمات :

- تعتمد إدارة الأزمات على عدد من المتطلبات الأساسية من أبرزها (42)
1. إعداد الخطط ورسم السيناريوهات لمواجهة الأزمات الجامعية الحالية والمستقبلية

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

2. تكوين فريق لإدارة الأزمات يتكون من أفراد ذوي خبرة وتدريب في مجال إدارة الأزمات ، بحيث يضم كافة الكوادر البشرية العاملة بالجامع ( أعضاء هيئة التدريس، الطلاب ، الإداريين).
3. تنسيق الجهود بين جميع الفئات المعنية بالتعامل مع الأزمة .
4. بناء نظام للإنذار المبكر يعتمد على قاعدة متكاملة من المعلومات .
5. قيادة جامعية تتسم بالموضوعية والعقلانية في التعامل مع الأزمات .
6. توافر نظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات.
7. وضع نظام معلومات يعمل على دعم اتخاذ القرارات الحيوية والحاسمة التي تتعلق بالأزمات.
8. تحليل وتقييم الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً؛ للحيلولة دون وقوع الأزمات ، أو تقليص أضرارها على أقل تقدير إن وقعت .
9. إنشاء وحدة لإدارة الأزمة والكوارث بالجامعة تكون من أبرز مهامها وقاية الجامعة من خطر وقوع الأزمات .

### أهداف إدارة الأزمات :

لإدارة الأزمات أهداف عدة منها:

#### 1- أهداف ما قبل وقوع الأزمة (43)

- تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة للظروف والمتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها.
- وضع تصور عام مبدئي لكيفية مواجهة الأزمات .
- محاولة وضع آلية للتنبؤ بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

#### 2- أهداف أثناء حدوث الأزمة : ومنها:(44)

- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة؛ للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة، وفي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية.
- تحسين عملية الاتصال ومحاولة إيصال الرسائل في الوقت المحدد.

## 3- أهداف ما بعد الأزمة ومنها: (45)

- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدأ من بداية ظهورها مروراً بطريقة التعامل معها انتهاء باختفائها.
- إعداد التقارير حول ما تم إنجازه وبيان نقاط القوة والضعف في المواجهة .
- تضمين المقترحات في الخطط المستقبلية ضماناً لفعاليتها.

## مراحل إدارة الأزمة :

اتفق الباحثون على أنه لكي تدار الأزمة بالشكل الأمثل فإنه يجب أن تطبق

المراحل التالية ، وهي : (46) (47)

1. المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. ترسل الأزمة الجامعية العديد من الإشارات أو الدلائل التي تعبر عن قرب وقوعها. ويصحح دور الجامعة الأساس اكتشاف هذه الإشارات وعمل الإجراءات والخطط الكفيلة بمنعها من الوقوع مستقبلاً.

2. المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية. وفي هذه المرحلة يتم العمل على توافر الاستعدادات اللازمة لوقاية الجامعة من وقوع الأزمات، والهدف من الوقاية الوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمات ومن ثم معالجة تلك الأسباب والقضاء عليها لكي لا تحدث الأزمة.

3. المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها. هذه المرحلة تعني أن الأزمة الجامعية قد وقعت بالفعل ومن ثم لابد للجامعة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات اللازمة للتخفيف من حدة وشراسة الأزمة .

4. المرحلة الرابعة: استعادة النشاط وفيها يتم العمل على اتخاذ مجموعة من الاجراءات اللازمة لإعادة البناء ، وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة.

5. المرحلة الخامسة التعلم حيث تتضمن إعادة لتقييم الخطط والسيناريوهات والأدوات التي نفذت في مراحل إدارة الأزمة، وذلك لعلاج العيوب ونقاط

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

الضعف التي كشفت التطبيق عنها ؛ وذلك للاستفادة منها في رسم الخطط والسيناريوهات المستقبلية.

### الإجراءات الإدارية للتعامل مع الأزمات الجامعية :

لاشك أن التعامل مع الأزمات الجامعية يتطلب استخدام أساليب وإجراءات إدارية غير معتادة، تعمل على تهيئة المناخ الملائم لهذا التعامل ، ومن أهم هذه الإجراءات، ما يلي: (48) (49)

- التفويض المسبق للسلطات الجامعية: يعد محور إدارة الأزمات، فليس هناك وقت للانتظار لحين أخذ التفويض بالبدء والتحرك أثناء الأزمة.
- تبسيط الإجراءات : لا بد من اختصار الإجراءات مع تبسيطها ؛ وذلك اختصاراً للوقت المتاح لإدارة الأزمة.
- انتهاج الأسلوب العلمي في التعامل : لا يمكن أن يتم التعامل مع الأزمة الجامعية في إطار من العشوائية والارتجالية، بل لابد أن تخضع للأسلوب العلمي.
- التعامل الفعلي مع الأحداث : لاشك أن مواجهة الأزمات لا يمكن أن تكون في غرف مغلقة ، أو لجان ، ومؤتمرات، إنما يتطلب ذلك التعايش الفعلي مع الأحداث.
- انتهاج سياسة الباب المفتوح : لاشك أن إدارة الأزمة الجامعية تتطلب توافر كم كبير من المعلومات عن الأزمة وأسبابها، و أبعادها، ويجب أن تكون هذه المعلومات واقعية، ومتنوعة، وشاملة، وكافية لحصر تلك الأسباب والأبعاد . ؛ وبالتالي يجب أن تتبع الإدارة الجامعية سياسة الأبواب المفتوحة لا المغلقة .

### الاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات.

نظراً لعدم جدوى وفعالية الطرق غير التقليدية في التعامل مع الأزمات، فإن صانع القرار يلجأ إلى اتباع أساليب غير تقليدية، تعتمد على العلم والمعرفة، ذلك لأن

الأسلوب غير العلمي تكون نتائجه غير مضمونة، ومخيفة في بعض الأحيان، ومن أبرز هذه الطرق :

### 1- فريق العمل

يعد أكثر الطرق الحديثة انتشاراً واستخداماً في التعامل مع الأزمات الجامعية ، حيث يتكون هذا الفريق من مجموعة من المتخصصين في مختلف تخصصات وجوانب الأزمة؛ لبحث أسبابها، وطرق مواجهتها، ووضع خطة سريعة للقضاء عليها. و فرق العمل إما أن تكون مؤقتة يتم تشكيلها وتسد لها مهمة التعامل مع أزمة محددة بذاتها، وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة ، وقد يكون الفريق مستمراً حيث يتم تشكيله بصورة دائمة للتعامل مع مختلف الأزمات التي تواجه الجامعة، وبحيث يضم نخبة من المتخصصين في إدارة الأزمات.(50)

### 2- طريقة المشاركة الديمقراطية

وهذه الطريقة تتطلب مشاركة العنصر البشري بالجامعة بما فيه الطلاب في جوانب التخطيط والتنفيذ والتقييم للتعامل مع الأزمة، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد أدوار كل الأطراف المشاركة في التعامل مع الأزمة ، إضافة إلى المصارحة وكشف الحقائق بشأن الأزمة، وأبعادها، ومدى خطورتها على الجامعة، وما الخطوات والإجراءات التي اتبعت للتعامل معها ؟ .

### 3- طريقة تفريغ الأزمة

تدور الأزمة حول مضمون معين، وبدون هذا المضمون يكون من الصعب بل والمستحيل استمرار تأثير الأزمة على الكيان الإداري ، مهما كانت شدة وقوة الأزمة، ومن ثم فإن تفريغ الأزمة من مضمونها يلغى تأثيرها. (51)

### 4- طريقة تدمير الأزمة

تستخدم الجامعات هذه الطريقة في حالة توافر القدر الكافي من المعلومات مع وجود حتمية الصدام مع أطراف وعناصر الأزمة الجامعية؛ ومن ثم فهي تعتمد على استراتيجية الضرب بيد من حديد على الأزمة وخاصة من

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

جوانبها الضعيفة، والتي لا تقوى على الصمود، وبالتالي تبدأ الأزمة في التدمير ومن ثم التلاشي رويداً رويداً.

يتضح مما سبق أن الأزمات شيء طبيعي الحدوث في أية مرحلة من مراحل التعليم، وإن كانت في مرحلة التعليم الجامعي أكثر قابلية للحدوث ، وأنه لزاماً على الجامعة أن تبادر بالقضاء على تلك الأزمات من خلال اتباع الأسلوب العلمي الأمثل وهو أسلوب أو مدخل إدارة الأزمات ؛ والذي يعتمد على المبدأ القائل "الوقاية دائماً خير من العلاج"، فبدلاً من وقوع الأزمة وتطبيق بعض الاجراءات للتعامل معها تبادر الجامعة في استخدام الأسلوب الوقائي من خلال اكتشاف إشارات الانذار المبكر لها ثم القضاء عليها في مهدها ، كما أن الكوادر البشرية بالجامعة تلعب دوراً كبيراً في التعامل معها خاصة الشباب الجامعي من خلال المشاركة بجهوده التطوعية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين .

### ثالثاً : الدراسة الميدانية وإجراءاتها

#### أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحليل واقع مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي المتعلق بإدارة الأزمات الجامعية إضافة إلى تحديد معوقات مشاركة الطلاب لأداء هذا الدور.

#### أداة الدراسة الميدانية :

تم تصميم أداة الدراسة الميدانية في صورة استبانة تضمنت ثلاثة محاور :



❖ تناول المحور الأول : واقع مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي

المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية.

❖ المحور الثاني المعوقات التي تقف دون مشاركة طلاب جامعة حائل في

العمل التطوعي المرتبط ببعض الأزمات الجامعية.

❖ المحور الثالث : المعوقات المرتبطة بجامعة حائل وتقف دون مشاركة

الشباب في العمل التطوعي المرتبط ببعض الأزمات الجامعية.

#### صدق الاستبانة :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية، حيث طلب منهم إبداء ملاحظاتهم على الاستبانة بفقراتها لتحديد مدى فعاليتها لقياس الهدف الذي وضعت من أجله إضافة إلى وضوح فقراتها من حيث الصياغة اللغوية ومدى انتمائها للمجال ، وقد تم تعديل الاستبانة بناء على مقترحات السادة المحكمين .

#### ثبات الاستبانة :

لحساب ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة من طلاب الجامعة وقد بلغ عددها 50 طالباً ، وبعد فترة زمنية حوالي ثلاثة أسابيع ، تم تطبيق الاستبانة مرة أخرى على نفس العينة وأعطت معاملات ارتباط مرتفعة ، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق وقد بلغت قيمه كالتالي :

#### جدول رقم(1) يوضح معامل الارتباط

المحور	معامل كرونباخ ألفا
واقع مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي	0,89
المعوقات التي تتعلق بالطالب	0,87
المعوقات التي تتعلق بالجامعة	0,81

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

الأدوات الإحصائية المستخدمة : تم حساب النسب المئوية لاستجابات الطلاب على عبارات ومفردات الاستبانة ، إضافة للأوزان النسبية وذلك لترتيب عبارات الاستبانة .ويمكن توضيح ذلك من خلال المعادلات التالية:

1. لحساب النسبة المئوية، تم حساب ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{تكرار المفردة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

المجموع الكلي للتكرارات

2. لحساب الوزن النسبي، تم حساب ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{3 \times \text{تكرار أوافق} + 2 \times \text{تكرار متردد} + 1 \times \text{تكرار غير موافق}}{3 \times \text{ن}}$$

$$3 \times \text{ن}$$

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من ( 440 ) طالباً وطالبة ، وروعي في اختيار عينة الدراسة ، أن تكون طبقية وبطريقة عشوائية، بحيث تشمل جميع الفرق الدراسية ، والذكور والإناث ، وجميع التخصصات.

حيث كانت نتائج تطبيق الاستبيان كالاتي:

نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها : توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :

(1) فيما يتعلق بواقع ممارسة طلاب جامعة حائل للعمل التطوعي :

الجدول رقم (1)

الترتيب	الأوزان النسبية	لا		متردد		نعم		الفرقة	م
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
الأول	0.382	395	89.8%	25	5.70%	20	4.6%	تلقيت دورات تدريبية عن كيفية ممارسة العمل التطوعي المرتبط	1

								بمواجهة بعض الأزمات الجامعية	
الخامس	0.362	94.3%	415	2.5%	11	3.2%	14	وزعت الجامعة عليك مطويات أو كتيبات تحثك على العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية .	2
الرابع	0.363	93.2%	410	4.5%	20	2.2%	10	أشارك في تعريف الطلبة الجدد بطبيعة وأهمية الأعمال التطوعية المرتبطة بمواجهة بعض الأزمات الجامعية	3
الثاني	0.378	90.7%	399	5.2%	23	4.1%	18	أشارك في تقديم بعض الأعمال التطوعية المرتبطة بمواجهة بعض الأزمات الجامعية	4
الثالث	0.375	90.2%	397	7.3%	31	2.5%	12	قمت بإجراء بعض البحوث والدراسات لخدمة العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية	5

ويتضح من نتائج الجدول السابق. فيما يتعلق بواقع مشاركة طلاب جامعة

حائل بالعمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ما يلي :

- جاءت عبارة (تلقيت دورات تدريبية عن كيفية ممارسة العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية) في الترتيب الأول حيث أجاب 395 طالباً بنسبة 89.8% ، وبوزن نسبي بلغ 0.382 على عدم تقيهم أية دورات تدريبية تتعلق بالعمل التطوعي فيما يتعلق بإدارة الأزمات الجامعية ، وهذا يدل على وجود قصور واضح في هذا الجانب على الجامعة تلافيه ؛ وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية وورش عمل للطلاب تتعلق بكيفية إدارة الأزمات.

- جاءت عبارة (أشارك في تقديم بعض الأعمال التطوعية المرتبطة بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ) في الترتيب الثاني حيث أجاب 399 طالباً بنسبة 90.7% وبوزن نسبي بلغ 0.378 على أنهم لم يسبق لهم مزاوله العمل التطوعي داخل جدران الجامعة ، ويمكن تفسير ذلك بأن الطلاب إما مشغولون بمحاضراتهم ؛ ومن ثم لا يوجد لديهم وقت كافي لمزاوله العمل التطوعي ، أو أن الطلاب غير

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

مهتمين بالأساس بالعمل التطوعي وهنا يأتي دور الجامعة في ضرورة نشر ثقافة العمل التطوعي بين الطلاب وحثهم على مزاولته .

- جاءت عبارة (قمت بإجراء بعض البحوث والدراسات لخدمة العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية) في الترتيب الثالث ، حيث أجاب 397 طالباً بنسبة 90.2 %، وبوزن نسبي بلغ 0.375 على أنهم لم يقوموا من قبل بإجراء أية دراسات أو بحوث تتعلق بالعمل التطوعي ، وهي نتيجة تبدو منطقية حيث أن الطلاب لم يشاركوا بالأساس في أي عمل تطوعي سواء في داخل أو خارج الجامعة، إضافة إلى أن توجه الجامعة ناحية البحوث العلمية التطبيقية أكثر من البحوث الاجتماعية والتطوعية ؛ ومن ثم يتعين على الجامعة التركيز على هذا الجانب ومحاولة تفعيل البحث العلمي في الجاني التطوعي المرتبط بمشاركة الطلاب في التعامل مع الأزمات الجامعية.

- جاءت عبارة (أشارك في تعريف الطلبة الجدد بطبيعة وأهمية الأعمال التطوعية المرتبطة بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ) في الترتيب الرابع، حيث أجاب 410 طالباً بنسبة 93.2 %، وبوزن نسبي بلغ 0.363، على أنهم لا يتعاونون مع زملائهم في تقديم خدمات التطوع للطلاب الجدد.

- ثم جاءت عبارة (وزعت الجامعة عليك مطويات أو كتيبات تحثك على العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية .) في الترتيب الخامس ، حيث أجاب 415 طالباً بنسبة 94.3 %، وبوزن نسبي بلغ 0.362، حيث أن الجامعة لم يسبق لها أن قامت بتوزيع أية مطويات أو كتيبات تحث الطلاب على العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية .

بالنظر إلى استجابات الطلاب على هذا المحور يتضح ضآلة مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي المرتبط بإدارة الأزمات الجامعية ؛ مما يشير إلى وجود معوقات تقف حجرة عثرة على مشاركة الطلاب وهو ما سوف يتم تناوله في المحور التالي لتحديد أبرز معوقات ممارسة طلاب جامعة حائل للعمل التطوعي.

## (2) فيما يتعلق بمعوقات مشاركة الطلاب في العمل التطوعي :

## أولاً: المعوقات المتعلقة بالطالب كمتطوع

## الجدول رقم (2)

الترتيب	الأوزان النسبية	لا		متعدد		نعم		م
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
الرابع	0.956	4.1%	18	4.7%	21	91.1%	401	1
الأول	0.983	1.7%	7	1.8%	8	96.5%	425	2
السادس	0.940	5.2%	23	7.3%	32	87.5%	385	3
الخامس	0.941	5.2%	23	7.1%	31	87.7%	386	4
الثاني	0.975	1.4%	6	4.7%	21	93.9%	413	5
الثالث	0.959	2.5%	11	7.3%	32	90.2%	397	6

يتضح من نتائج الجدول السابق. فيما يتعلق بمعوقات مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي ( المعوقات المتعلقة بالطالب ) المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ما يلي :

- جاءت عبارة (قلة الخبرة بممارسات العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية) في الترتيب الأول حيث أجاب 425 طالباً بنسبة 96.5%، وبوزن نسبي بلغ 0.983 على قلة خبرتهم بممارسات العمل التطوعي ، وهذا يتطلب من الجامعة تدريب الطلاب على مواجهة والتعامل مع بعض الأزمات

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

الجامعية المصطنعة باستخدام أسلوب المحاكاة ورسم السيناريوهات ، إضافة إلى عرض بعض الممارسات الجامعية في بعض الجامعات سواء بالداخل أو الخارج فيما يتعلق بالتعامل مع الأزمات الجامعية.

- جاءت عبارة (سيطرة بعض المفاهيم الخاطئة عن التطوع على تفكير بعض الشباب الجامعي) في الترتيب الثاني حيث أجاب 413 طالباً بنسبة 93.9 % ، وبوزن نسبي بلغ 0.975 ، من أن هناك بعض المفاهيم المغلوطة والخطئة عن التطوع تسيطر على أذهان أغلب الطلاب ، ولعل هذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى عدم فهم الطلاب لماهية العمل التطوعي وآليات تنفيذه ، ومن ثم فلا بد من الإسراع في نشر ثقافة العمل التطوعي لدى الطلاب والتركيز على عرض بعض النماذج واقعية لممارسات العمل التطوعي.

- جاءت عبارة (صعوبة بعض المهام التي يكلف بها المتطوع عند مواجهة بعض الأزمات الجامعية) في الترتيب الثالث. حيث أجاب 397 طالباً بنسبة 90.2 % ، وبوزن نسبي بلغ 0.959 ، على أن هناك صعوبة في بعض المهام التي يقوم بها المتطوع ؛ وهذا يؤكد ما فسر سابقاً من أن هناك قصور في فهم طبيعة العمل التطوعي ، لأنه من البديهي قبل انخراط المتطوع في العمل فإنه سوف يحصل على برامج تدريبية تنمي من مهاراته وقدراته على أداء العمل التطوعي.

- جاءت عبارة (ضعف معرفتي بأهمية وأهداف العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية) في الترتيب الرابع. حيث أجاب 401 طالباً بنسبة 91.1% ، وبوزن نسبي بلغ 0.956 ، على أنهم لا يعلمون الكثير عن الهدف من العمل التطوعي ولا أهميته ، وهذه نقطة هامة فالطالب الذي لا يعرف أهداف العمل التطوعي ولا يشعر بأهميته ، لابد من تثقيفه وتأهيله لممارسة العمل التطوعي.

- جاءت عبارة (عدم قناعة الأهل في المنزل بالقيام بمهام تطوعية لأنني ما زلت طالباً) في الترتيب الخامس. حيث أجاب 386 طالباً بنسبة 87.7% ، وبوزن نسبي بلغ 0.941 ، على أن هناك عدم اقتناع من جانب الأهل

بمزاولة أبنائهم في هذا العمر لأعمال التطوع ، ويمكن تفسير ذلك بأن ما يسيطر على الآباء والأمهات هو حصول أبنائهم على الشهادة الجامعية التي يتطلبها سوق العمل ، كما أن هناك قدر من التخوف من جانبهم على أبنائهم من ممارسة بعض الأعمال التطوعية التي تبدو من وجهة نظرهم قد تعرضهم للمخاطر ، وهذا يتطلب توعية الآباء والأمهات بأهمية مشاركة الأبناء في ممارسة العمل التطوعي ، وأن العمل التطوعي يعد قيمة إسلامية حثنا عليها ديننا الإسلامي وتبلور ذلك في قوله تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى".

- جاءت عبارة (تعارض وقت التطوع مع تلقي الدروس صباحا والمذاكرة ليلاً) في الترتيب السادس حيث أجاب 385 طالباً بنسبة 87.5% ، وبوزن نسبي بلغ 0.940 .

بالنظر إلى استجابات الطلاب على هذا المحور يتضح تعدد أسباب ضآلة مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي والتي ترجع إلى الطلاب أنفسهم ، وقد تركزت تلك الأسباب على قلة الخبرة بممارسات العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ، سيطرة بعض المفاهيم الخاطئة عن التطوع على تفكير بعض الشباب الجامعي ، صعوبة بعض المهام التي يكلف بها المتطوع عند مواجهة بعض الأزمات الجامعية).

### ثانياً: معوقات تتعلق بالجامعة: الجدول رقم (3)

الترتيب	الاوزان النسبية	لا		متردد		نعم		الفتحة	م
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
الثالث	0.971	2.0%	9	4.5%	20	93.4%	411	لا توجد حوافز من قبل الجامعة للشباب لذين يشاركون في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية	1
الثاني	0.981	0.7%	3	4.3%	19	95%	418	قلة البرامج التدريبية وورش العمل التي تنظمها الجامعة لتنمية مهاراتي على العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات	2

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

د خالد بن ميرك المطيري

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية

الترتيب	النسبة المئوية	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	النسبة المئوية	عدد الإجابات	الوصف
الأول	0.990	0.9%	4	1.1%	5	98%	431	الجامعية لدى الشباب الجامعي. لا توجد أية جهة داخل الجامعة منوط بها العمل التطوعي
الرابع	0.970	2.1%	9	4.7%	21	93.2%	410	لا تنظم الجامعة لطلابها رحلات أو زيارات لمؤسسات العمل التطوعي للاطلاع على أنشطتها .
الخامس	0.958	2.6%	12	7.4%	31	90.2%	397	لا تشجع الجامعة طلابها على إجراء أبحاث المرتبطة بالعمل التطوعي ودوره في مواجهة الأزمات الجامعية .
السابع	0.901	7.5%	33	14.5%	64	78%	343	لا يقدم أعضاء هيئة التدريس أية أنشطة تنمي اتجاهات الطلاب نحو العمل التطوعي المرتبط بمواجهة الأزمات الجامعية
السادس	0.946	4.5%	20	7.05%	31	88.4%	389	لوائح الجامعة ونظمها لا تدعم العمل التطوعي للطلاب
الثامن	0.868	14.7%	65	9.8%	43	75.5%	332	قلة الكوادر البشرية المتخصصة في إدارة الأزمات الجامعية من خلال العمل التطوعي للشباب الجامعي

يتضح من نتائج الجدول السابق. فيما يتعلق بمعوقات مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي ( المعوقات المتعلقة بالجامعة ) المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ما يلي :

- جاءت عبارة (لا توجد أية جهة داخل الجامعة منوط بها العمل التطوعي .) في الترتيب الأول حيث أجاب 431 طالباً بنسبة 98% وبوزن نسبي بلغ 0.983 على أنه لا توجد أية جهة مسؤولة عن العمل التطوعي ، مما يلقي بالعبء الثقيل على كاهل الجامعة من حيث ضرورة الإسراع في إنشاء وحدة أو إدارة تكون مسؤولة عن نشر ثقافة العمل التطوعي بالجامعة ، وإعداد كوادر بشرية طلابية من المتطوعين لخدمة مجتمعهم.

- عبارة (قلة البرامج التدريبية وورش العمل التي تنظمها الجامعة لتنمية مهاراتي على العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية لدى الشباب الجامعي) في الترتيب الثاني حيث أجاب 418 طالباً بنسبة 95% وبوزن نسبي بلغ 0.981، وهذا يعبر عن قصور واضح من جانب الجامعة فيما يتعلق بتنمية



مهارات الطلاب فيما يتعلق بالعمل التطوعي عن طريق تقديم البرامج تدريبية وورش العمل .

- جاءت عبارة (لا توجد حوافز من قبل الجامعة للشباب لذين يشاركون في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ) في الترتيب الثالث حيث أجاب 411 طالباً بنسبة 93.4% وبوزن نسبي بلغ 0.971، حيث أن الجامعة لم تخصص حوافز سواء مادية أو معنوية لطلاب الجامعة عندما يشاركون في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ، وهو ما يتطلب من الجامعة الإسراع في وضع آلية لتحفيز الطلاب على المشاركة في إدارة أزمات الجامعة .
- جاءت عبارة (الجامعة لا تنظم لطلابها رحلات أو زيارات لمؤسسات العمل التطوعي للاطلاع على ممارساتها) في الترتيب الرابع حيث أجاب 410 طالباً بنسبة 93.2% وبوزن نسبي بلغ 0.970 ، على أن الجامعة لم تنظم لهم زيارات لمؤسسات العمل التطوعي ، وهذا قصور شديد يتعين على الجامعة تلافيه من خلال تنظيم زيارات بشكل مستمر ومتواصل لمؤسسات العمل الخيري وذلك لكي يطلع الطلاب بأنفسهم على العمل التطوعي الذي يمارس على أرض الواقع والصعوبات التي يمكن أن تعترض التطبيق وكيف يمكن التعامل معها.
- جاءت عبارة (لا تشجع الجامعة طلابها على إجراء أبحاث المرتبطة بالعمل التطوعي ودوه في مواجهة الأزمات الجامعية) في الترتيب الخامس حيث أجاب 397 طالباً بنسبة 90.2% وبوزن نسبي بلغ 0.958 ، على أن الجامعة لا تضع آلية لتحفيز الطلاب على القيام بأبحاث ودراسات حول العمل التطوعي ، ويمكن تفسير ذلك باهتمام الجامعة الكبير بالجوانب الأكاديمية من تعليم وتعلم ، إضافة إلى أن البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة يغلب عليها الجانب العلمي التطبيقي دون الجانب الاجتماعي التطوعي ( وهي نقطة على الجامعة تلافيها في المستقبل)
- جاءت عبارة (لوائح الجامعة ونظمها لا تدعم العمل التطوعي للطلاب) في الترتيب السادس حيث أجاب 389 طالباً بنسبة 88.4% وبوزن نسبي بلغ 0.946

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

، على أن لوائح الجامعة لا تدعم العمل التطوعي لطلابها ، ويعتقد الباحث أن ما ذكره الطلاب قد يبدو إلى حد كبير مغاير للواقع لأن أية لوائح جامعية لا يمكن لها أن لا تدعم العمل التطوعي ، بل من الممكن أن تهتم الجامعة بالجانب الأكاديمي أو البحثي أكثر من اهتمامها بجانب خدمة المجتمع والعمل التطوعي ، ومن ثم فإنه يمكن اعتبارها بمثابة نداء من الطلاب بمزيد من الاهتمام بالعمل التطوعي من جانب الجامعة.

- جاءت عبارة (لا يقدم أعضاء هيئة التدريس أية أنشطة تنمي اتجاهات الطلاب نحو العمل التطوعي المرتبط بمواجهة الأزمات الجامعية) في الترتيب السابع حيث أجاب 343 طالباً بنسبة 78% وبوزن نسبي بلغ 0.901 ، على أن أعضاء هيئة التدريس لا يقدمون أية أنشطة أو برامج تنمي اتجاهاتهم على ممارسة العمل التطوعي ، ومن ثم يجب على الجامعة أن تخصص جزءاً من وقت أعضاء هيئة التدريس للجوانب الاجتماعية والتطوعية ، إضافة إلى تحديد درجات في تقييم أداء عضو هيئة التدريس للعمل التطوعي .

- جاءت عبارة (قلة الكوادر البشرية المتخصصة في إدارة الأزمات الجامعية من خلال العمل التطوعي للشباب الجامعي) في الترتيب الثامن حيث أجاب 332 طالباً بنسبة 75.5% وبوزن نسبي بلغ 0.868.

بالنظر إلى استجابات الطلاب على هذا المحور يتضح أن هناك ضعف في اهتمام الجامعة بالعمل التطوعي المرتبط ، وأن أسبابه متعددة ومتنوعة حيث من أبرزها: لا توجد أية جهة داخل الجامعة منوط بها العمل التطوعي ، قلة البرامج التدريبية وورش العمل التي تنظمها الجامعة لتنمية مهاراتنا على العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية لدى الشباب الجامعي ، لا توجد حوافز من قبل الجامعة للشباب الذين يشاركون في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ؛ ومن ثم يجب على الجامعة في ضوء ما سبق تلافياً أوجه الضعف ، مع التزام القيادة الجامعية بسد هذه الفجوات ، مع مزيد من الاهتمام بنشر

ثقافة العمل التطوعي المتعلقة بإدارة الأزمات الجامعية لدى كوادرها البشرية – خاصة – الطلاب .

#### رابعاً : النتائج والتصور المقترح

##### أولاً نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

أسفرت الدراسة النظرية والدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج التي يمكن تناولها كما يأتي:

1. واقع مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي يشير إلى ضعف حجم تلك المشاركة .

2. تعدد أسباب ضآلة مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي :

❖ فمنها ما يرجع إلى الطلاب نحو قلة الخبرة بممارسات العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ، سيطرة بعض المفاهيم الخاطئة عن التطوع على تفكير بعض الشباب الجامعي ، صعوبة بعض المهام التي يكلف بها المتطوع عند مواجهة بعض الأزمات الجامعية.

❖ ومنها ما يرجع إلى الجامعة نحو لا توجد أية جهة داخل الجامعة منوط بها

العمل التطوعي ، قلة البرامج التدريبية وورش العمل التي تنظمها الجامعة لتنمية مهاراتي على العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية لدى الشباب الجامعي ، لا توجد حوافز من قبل الجامعة للشباب لذين يشاركون في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية.

3. أن اختيار القيادات الطلابية الصالحة للانخراط في العمل التطوعي في الجامعة يعد عنصراً هاماً للوقاية من الأزمات وعلاجها بفاعلية ، فهي تشارك مع قيادات الجامعة في وضع الخطط وتصدر القرارات الرشيدة أثناء الأزمة.

4. فريق إدارة الأزمات بالجامعة ينبغي أن يتضمن بعض الطلاب حيث يعتبر ذلك بعداً هاماً من أبعاد علاج الأزمة ، وينبغي أن يتصف الطلاب بالصبر

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

وحب التضحية ورباطة الجأش وعدم الانفعال السريع والولاء والأمانة ، كما ينبغي تزويدهم بالمعارف الحديثة وتدريبهم باستمرار .

5. إن وقوع الأزمات بالجامعة شيء طبيعي يحتاج لأساليب وآليات فعالة وقوية لتصحيح الموقف الأزموبي، فعمليات المواجهة السطحية لا تقضي على جذور الأزمة ، وهذا يتطلب مشاركة الطلاب أنفسهم كمتطوعين بالتعاون مع أجهزة الجامعة المختلفة في التغلب على الأزمة.

6. يعتبر التعامل مع الأزمات أحد المختبرات الهامة التي تظهر مدى استعداد الطلاب وكفاءتهم للعمل التطوعي والذي يتبلور في جهودهم الحثيثة لدرء أخطار تلك الأزمات ومحاولة القضاء عليها، فغني عن البيان أن المواقف الصعبة هي التي تظهر بشكل كبير مدى قدرة الطلاب على الانخراط في العمل التطوعي.

**ثانياً التصور المقترح لتفعيل مشاركة طلاب جامعة حائل في العمل التطوعي باستخدام فلسفة التصور المقترح :**

تدور فلسفة التصور المقترح حول تفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل فيما يتعلق بتأمين بيئة العمل بالجامعة والحد من الأخطار والآثار السلبية الناجمة عن الأزمات الجامعية المختلفة من خلال برامج تدريبية وأنشطة جامعية مختلفة .

**أهداف التصور المقترح :**

1. تنمية وعي الشباب الجامعي بدور العمل التطوعي في إدارة الأزمات الجامعية.
2. تدريب الشباب الجامعي علي كيفية استخدام مدخل إدارة الأزمات والكوارث في تفعيل مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي.
3. توظيف قدرات الشباب الجامعية بصورة مثلي في التعامل مع الأزمات الجامعية .

4. استعداد المجتمع الجامعي للتعامل مع الأزمات مثل تدريب الأفراد وصيانة المعدات.

#### تنفيذ التصور المقترح :

يتم تنفيذ التصور المقترح من خلال إنشاء وحدة تحت مسمى ( وحدة التطوع الطلابي لإدارة الأزمات الجامعية ) بكل كلية أو عمادة مساندة على أن تكون فلسفة وماهية هذه الوحدة على النحو التالي :

#### الرؤية :

تطمح الوحدة إلى توظيف التطوع الطلابي في خلق بيئة جامعية مستقرة وآمنة وخالية من الأزمات الجامعية

#### الرسالة :

تدريب طلبة الجامعة وتفعيل مشاركتهم في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية

#### أهداف الوحدة :

1. نشر ثقافة العمل التطوعي وأهميته لدى الشباب الجامعي .
2. تنمية الوعي الثقافي لمجتمع الكلية فيما يتعلق بإدارة الأزمات والكوارث من خلال العمل التطوعي.
3. إتاحة فرص التدريب علي كيفية التعامل مع الأزمات والكوارث باستخدام العمل التطوعي للشباب الجامعي .
4. تنمية الموارد المادية والبشرية وتوظيفها بصورة مثلي في التعامل مع الأزمات والكوارث.

#### الهيكل التنظيمي للوحدة :

1. مدير الوحدة :

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

يتم اختيار المدير من أعضاء هيئة التدريس بالكلية ويتولى المدير الاختصاصات التالية:-

- أ. الإشراف على سير العمل بالوحدة.
- ب. تنفيذ قرارات المجلس وتقديم التقارير لوكيل الكلية
- ج. إعداد الخطة السنوية لأنشطة الوحدة.
- د. إعداد التقرير السنوي عن نشاط الوحدة والتقارير الدورية التي تقدم عن سير العمل.
- هـ. اقتراح الاستعانة بذوي الخبرة لتنفيذ بعض المهام التي تدخل في اختصاص الوحدة.

## 2. سكرتير الوحدة:

ويتم اختياره من إداريو الكلية ليقوم بتدوين محاضر الاجتماعات ومراسلة الأعضاء وما يكلف به من أعمال إدارية.

## 3. أعضاء مجلس إدارة الوحدة:

يتم اختيارهم من الشباب الجامعي الراغب في العمل التطوعي على أن يكون معيار اختيارهم في ضوء اجتياز برنامج تدريبي عن دور العمل التطوعي في إدارة الأزمات الجامعية

مراحل عمل الوحدة :

تعمل وحدة وحدة التطوع الطلابي لإدارة الأزمات الجامعية طبقاً للمنظومة القومية لإدارة الأزمات بثلاث مراحل، وذلك وفقاً لمراحل إدارة الأزمات والكوارث، على النحو التالي:

### المرحلة الأولى: ما قبل الأزمة:

- أ. تشكيل فريق من الشباب الجامعي المتطوع والراغب في المشاركة أثناء وجود أزمة جامعية شريطة أن يكون هذا المتطوع قد تلقى تدريباً في هذا المجال .
- ب. التخطيط للأزمات والكوارث المحتمل حدوثها في المدى القريب/ المتوسط/ البعيد .

- ج. إعداد الخطط ورسم السيناريوهات لدرء الأزمات ومواجهة الكوارث.
- د. إتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع/ تسكين الأزمة أو الكارثة.
- هـ. الاستعداد للتعامل مع الأحداث مثل تدريب فريق التطوع من الشباب الجامعي وصيانة المعدات.
- و. نشر الوعي الثقافي بدور العمل التطوعي في إدارة الأزمات الجامعية، وعقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمستوى كفاءة طلبة الجامعة في هذا المجال.
- ز. تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في مجال إدارة الأزمات والكوارث كلما كان ذلك ممكناً.
- ح. تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الإتصال المناسبة.

### المرحلة الثانية: أثناء الأزمة (مرحلة المواجهة والاحتواء):

- تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها.
- تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقاً لنوعية الأزمة الجامعية القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة.
- تنفيذ عمليات الإخلاء عند الضرورة.
- متابعة الحدث والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر، وتقييمه، وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معه من خلال غرفة العمليات.

### المرحلة الثالثة: ما بعد الأزمة (مرحلة التوازن):

1. حصر الخسائر.
2. التأهيل وإعادة البناء والحماية من أخطار المستقبل المحتملة.
3. تقييم الإجراءات التي تمَّ اتخاذها للتعامل مع الكارثة خلال مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء والخروج بالدروس المستفادة.
4. توثيق الحدث و تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة، وتوجيهها إلى الجهات المعنية للاستفادة منها من أجل تلافى السلبيات مستقبلاً (إن وجدت)، وتطوير وتحديث الخطط وفقاً للمستجدات من أجل إدارة أفضل.

## متطلبات نجاح التصور المقترح

إيماناً بأنَّ الشَّبَاب الجامعي هم الدِّعامةُ الأهمُّ والمحرِّكُ الأساسيُّ لدفع مسيرة التنمية في الجامعة؛ فقد اقترحت الدراسة المتطلبات التالية لنجاح التصور المقترح ، وهي كالتالي:

1. ضرورة موافقة إدارة الجامعة على إنشاء إدارة أو وحدة للتطوع داخل كل كلية/ أو عمادة مساندة تكون من أبرز مسؤولياتها ،جذب الطلاب الراغبين في العمل التطوعي ، وإعداد وتنظيم دورات تدريبية لتنمية قدرات وإمكانات هؤلاء الطلاب على كيفية مزاوله العمل التطوعي إضافة إلى وضع آليات للتواصل ما بين الإدارة أو الوحدة مع الجهات ذات الاهتمام بالعمل التطوعي .

2. ضرورة الاهتمام باختيار وتشكيل فرق عمل طلابية تكون متخصصة في العمل التطوعي المرتبط بمواجهة الأزمات الجامعية، وهذه الفرق إما أن تكون :  
- فريق عمل متطوع مؤقت: يتعامل مع أزمة أو كارثة بعينها تحتاج إلى جهوده .

3. فريق عمل دائم : يتعامل مع كافة المواقف التي تحتاج جهوده.

4. ضرورة استخلاص الدروس المستفادة من أعمال التطوع التي شارك فيها طلاب الجامعة ؛ وذلك لتحسين أساليب العمل والتعامل مع مختلف المواقف التي تتعلق بالعمل التطوعي في المستقبل

4- ضرورة العناية بالتدريب الهادف لتنمية مهارات الطلاب على العمل التطوعي المرتبط بمواجهة بعض الأزمات الجامعية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع برامج تدريبية تتميز بالآتي:

- البعد عن النمطية وأسلوب الإلقاء الخطابي .
- التركيز علي المحاكاة والتمثيل في الدورات التدريبية .
- التركيز علي عمل الحلقات النقاشية والتمارين .
- الاستعانة بالمتخصصين في داخل و خارج الجامعة .



- اختيار الموضوعات الهامة والمؤثرة والحساسة والتركيز عليها .
- 5- ضرورة تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الأزمات الجامعية على تنفيذ الطلاب للعمل التطوعي وخاصة ما يتعلق بالمشاركة الديمقراطية ، حيث أن العمل التطوعي يتطلب البعد عن العمل الفردي والاتجاه صوب العمل التعاوني التشاركي الذي يقوم كل متطوع من خلاله بمهام محددة.

#### توصيات الدراسة

من خلال النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بالآتي:

- 1- ضرورة نشر ثقافة العمل التطوعي المتعلق بإدارة الأزمات بين طلاب الجامعة.
- 2- ضرورة زيادة البرامج التي تعرف طلاب الجامعة بمؤسسات العمل التطوعي.
- 3- ضرورة وضع آلية لتحفيز الطلاب على الانخراط في العمل التطوعي المتعلق بإدارة الأزمات.
- 4- ضرورة أن تخصص الجامعة جزء من درجات أعمال السنة للطلاب المشاركين في مهام تطوعية داخل الجامعة.
- 5- ضرورة اهتمام الجامعة في الجانب البحثي بالبحوث الطلابية التي تركز على الجوانب التطوعية ومشاركة الطلاب فيها .

## المراجع

1. د. فهد سلطان السلطان " اتجاهات الشباب الجامعي الذكور نحو العمل التطوعي - دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود " ، مجلة رسالة الخليج العربي، الرياض، ( ١٤٣٠ هـ / ٢٠٠٩ م ) ، ص 1.
2. حميد بن خليل الشايجي " العمل التطوعي " أهميته ، معوقاته ، وعوامل نجاحه "، مركز أسبار للدراسات والبحوث  
<http://www.asbar.com/ar/monthly-issues/27.article.htm>
3. بسمه بنت محمد سلطان " تحليل أهداف وثيقة الدراسات الاجتماعية والوطنية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تعزيز العمل التطوعي " ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس ، مصر ، ع178، 2012، ص 15 .
4. وفاء حسن مرسي " ثقافة العمل التطوعي لدى طلبة كلية التربية جامعة دمنهور " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مصر ، مج19، ع81، 2012، ص 286.
5. الشباب والعمل الاجتماعي والتنمية التطوعي ،  
<http://www.saaid.net/Anshatah/dole/61.htm>
6. معلوي بن عبدالله الشهراني " العمل التطوعي وعلاقته بأمن المجتمع "، رسالة ماجستير غي منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006، ص 2
7. ملتقى قيادات العمل التطوعي "العمل التطوعي وإدارة الأزمات والكوارث" 3-7 جمادي الأول 1431، 17-21 أبريل 2010، جده ، 2010.
8. اتجاهات الشباب الجامعي الذكور نحو العمل التطوعي " مجلة رسالة الخليج العربي ، السعودية ، س 30، ع 112، 2009، ص5.

9. ميسون بنت على الفايز " معوقات العمل التطوعي لدى الطالبة الجامعية " ،  
مجلة بحوث ودراسات في الشؤون الاجتماعية، س29، ع 116، شتاء  
2012، ص 147.
10. راشد بن سعد الباز " الشباب والعمل التطوعي - دراسة ميدانية على طلاب  
المرحلة الجامعية في مدينة الرياض "، مجلة البحوث الأمنية، الرياض، ع  
20، ذو الحجة 1422، ص 63.
11. إبراهيم بن عبد الرحمن الربيعه، إدارة الأزمات في الجامعات السعودية ،  
رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية . جامعة الملك سعود ، 1433.
12. المملكة العربية السعودية، وزارة الاقتصاد والتخطيط ،خطة التنمية التاسعة  
، 31/32 - 1436/35، ص 31.
13. إيمان محمد عز العرب " صورة العمل التطوعي ومؤسساته لدى الشباب  
الجامعي في ظل المتغيرات الدولية" مجلة شؤون اجتماعية ، س 29، ع  
114، صيف 2012.
14. وفاء حسن مرسي " ثقافة العمل التطوعي لدى طلبة كلية التربية جامعة  
دمنهور (الواقع والمأمول) ، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 19،  
ع81، أكتوبر 2012.
15. ياسر القصاص "مهام تخطيطية لمواجهة معوقات مشاركة الشباب الجامعي  
السعودي في العمل التطوعي " مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم  
الانسانية - مصر ، ع 30، ج 7، 2011 .
16. نادية عبدالعزيز ، إيمان محمد " اتجاهات الفتاة الجامعية نحو العمل  
التطوعي في المجتمع السعودي ودور الخدمة الاجتماعية في تنميتها "، مجلة  
دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر ، ع 30، ج 9،  
(2011).

17. Andrea M McArthur. "An exploration of factors impacting youth volunteers who provide indirect services". Master of Social Work. Wilfred Laurier university , (2011).
18. عبدالناصر عبدالرحيم " تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى طلاب جامعة الكويت"، مجلة التربية - مصر ، مج 13، ع 28، 2010 .
19. فهد بن سلطان "اتجاهات الشباب الجامعي الذكور نحو العمل التطوعي" مجلة رسالة الخليج العربي ، السعودية ، س 30، ع 112، 2009.
20. عمر ربابعة : درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام " المجلة التربوية ، الكويت، ع 105، ج2، ديسمبر 2012 .
21. هاني رزق :إدارة الأزمات الجامعية :دراسة مقارنة مع بعض الدول المتقدمة ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة ، 2008م.
22. علي عبد ربه حسين إسماعيل: معالم نموذج مقترح لإدارة التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه - غير منشورة، كلية التربية - جامعة المنصورة، 2005م.
23. Douglas Henderson: Crisis Management Protocols for Colleges & universities: A crisis management template, U.S.A, Roth stein associates inc, april 2004.
24. علي محمد برغوت : "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع (إدارة الأزمة التعليمية في مصر) وحدة بحوث الأزمات كلية التجارة - جامعة عين شمس، 26 أكتوبر 2002م.
25. Christopher Simpson: A crisis of legendary proportions, 2001, <http://www.eric.ed623386>

26. شعبان محمود خليفة : دور المؤسسات الدينية في إدارة أزمات العنف الجماعي في المجتمع المصري (مظاهرات جامعة الأزهر مايو 2000)- دراسة حالة، المؤتمر السنوي الخامس (لإدارة الأزمات والكوارث)، وحدة بحوث الأزمات – كلية تجارة – جامعة عين شمس، 28-29 أكتوبر 2000م..

27. – S.y. Liaw and other: "Developing Clinical Competency in Crisis Event Management: An Integrated Simulation Problem-Based Learning Activity" Advances in Health Sciences Education, v15, n3, 2010.

28. ابن منظور : لسان العرب، مادة طوع ( 240/8 )

29. عبدالله محمد أحمد حريري، العمل التطوعي رعاية اجتماعية، مؤتمر العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي، الرياض، ١٤٢١ هـ، الجزء الأول، ص5

30. رشاد أحمد عبداللطيف، إسهامات الجمعيات التطوعية في تحقيق الأمن الاجتماعي بالمجتمع، مؤتمر العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي، الرياض، ١٤٢١ هـ، الجزء الثاني، ص 8.

31. وفاء حسن مرسي مرجع سابق، ص 321.

32. إيمان محمد عز العرب " مرجع سابق، ص 112.

33. ميسون بنت علي الفايز " معوقات العمل التطوعي لدى الطالبة الجامعية" ، مجلة شؤون اجتماعية، س 29، ع 116، شتاء 2012، ص 160.

34. وفاء حسن مرسي ، مرجع سابق ، ص 328.

35. علي مجيد الحمادي، فلسفة العمل التطوعي ومتلازمة الأمن والتنمية، مؤتمر العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي، الرياض، ١٤٢١ هـ، الجزء الأول ، ص ص 6-7.

تصور مقترح لتفعيل مشاركة طلبة جامعة حائل في العمل التطوعي

باستخدام مدخل إدارة الأزمات الجامعية د خالد بن ميرك المطيري

36. نادية عبدالعزيز ، إيمان محمد " اتجاهات الفتاة الجامعية نحو العمل التطوعي في المجتمع السعودي ودور الخدمة الاجتماعية في تميمتها "، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر ، ع 30، ج 9، (2011)، ص4125.
37. أماني البيومي " العوامل التي تحول دون مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر ، ع 24، ج 2 ، إبريل 2008، ص 591.
38. أحمد حسن البربري: "نظرية التدخل في الأزمات في محيط الخدمة الاجتماعية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث (لإدارة الأزمات والكوارث)، وحدة بحوث الأزمات - كلية تجارة - جامعة عين شمس، 3-4 أكتوبر 1998م، ص143.
39. حامد عمار: من قضايا الأزمة التربوية- وجهة نظر، القاهرة، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، 1992م، ص15
40. حصة محمد صادق: "أساليب إدارة بعض أزمات التعليم القطري: دراسة تحليلية ناقدة"، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد(104)، ديسمبر 2001 ، ص243.
41. ARJen Boin and others: The politics of crisis management, new York, Cambridge university press, 2005, p.1
42. فرج عبد العزيز عزت ، عماد صالح أحمد : "إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية" ، المؤتمر السنوي الثالث (لإدارة الأزمات والكوارث)، وحدة بحوث الأزمات - كلية التجارة - جامعة عين شمس ، 3-4 أكتوبر 1998م، ص ص 490-491.
43. فهد أحمد الشعلان ، عبدالحفيظ عبدالله المالكي " إدارة الأزمات : الأسس، المراحل ، الآليات "، مجلة البحوث الأمنية ، الرياض، مج21، ع52، 2012، 282

44. المرجع السابق .
45. نعائم سعد زغلول : استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات نموذج مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية –جامعة القاهرة، 1999م، ص ص 43-44.
46. عبدالرحمن القرني ، دانيا القرني " مدى وعي الموظفين بالمكتبات الجامعية بمراحل إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة الملك عبدالعزيز "، مجلة اعلم ، السعودية ، السعودية ، ع 9,10, (2012) ، ص 197.
47. هاني رزق: مرجع سابق ، ص 57.
48. أسامة فريد: برنامج إدارة الأزمات، القاهرة، المركز العربي للإدارة والتنمية "مداك" ، 1996م،، ص 27.
49. – Chris arggris: on organizational learning, Britain , black well business, 1999,p.154
50. محمد الشافعي: إدارة الأزمات، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب، 1999م، ص79
51. المرجع السابق ، ص 80.