

واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. عطف شفيق الزعبي

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت أداة الدراسة من (٢١) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، هي: التخطيط في إدارة الأزمات، المعلومات في إدارة الأزمات، الاتصال في إدارة الأزمات، اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، تكون مجتمع الدراسة من (١٢٠٠) عضو هيئة تدريس في جامعتي اليرموك والبلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) عضو هيئة تدريس تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بشكل عام بدرجة متوسطة من التقييم على بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، بينما جاء بعد الاتصال في إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة من التقييم بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، تلاه بعد التخطيط بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وبدرجة متوسطة من التقييم، ومن ثم بعد اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٥٦,٣) وبدرجة متوسطة من التقييم، وأخيراً بعد المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبدرجة متوسطة من التقييم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: إنشاء وحدة متخصصة في إدارة الأزمات على مستوى كل كلية في الجامعات، وتكون مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات، وعمل خطط استراتيجية مستقبلية لإدارة الأزمات، وتدريب **العاملين** عليها في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الجامعات الأردنية الحكومية، أعضاء هيئة التدريس.

## **The Reality of Crisis Management Practice in Jordanian Public Universities from the Point of View of Faculty Members**

### **Abstract**

The study aimed to identify the degree of crisis management practice in Jordanian universities from the point of view of faculty members. To achieve the objective of the study, the study used the descriptive approach. The study tool consisted of 24 Items divided into four dimensions: planning in crisis management, Communication in crisis management, decision-making in crisis management. The study population consisted of (1200) faculty members at Al-Yarmouk and Al-Balqa Applied Universities. The study sample consisted of (120) faculty members selected by the random stratified sample of the study population. The results of the study showed that the reality of the practice of crisis management in Jordanian public universities from the point of view of faculty members was generally average of the evaluation at an average of (3.58), while after communication in crisis management came a high degree of evaluation with an average of ( 3,68 ), Followed by planning with an average score of 3.60 and a middle degree of evaluation. Hence, after the decision was made with an average of 3.56 and a medium degree of evaluation. Finally, the information was followed by an average of 3.47 and a medium degree of evaluation. The study reached a number of recommendations, the most important of which are: the establishment of specialized crisis management teams, the preparation of future strategic plans for crisis management, and the training of workers in universities.

**Keywords:** crisis management, Jordanian public universities.

تشكل الجامعات الأردنية الحكومية محوراً أساسياً في النظام التربوي التعليمي الأردني، لما تقوم به من أدوار في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة، وبناء المجتمع الأردني ووضعه على طريق التطور والتقدم، ونظراً لتعدد وظائفها سواءً في التدريس أو البحث العلمي أو المجتمع، ما يتوجب عليها تغيير منظومتها لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة، التي تساهم من حتمية التعامل مع أزمات مختلفة بحدتها وآثارها وأبعادها، لاستيعاب هذه التحديات والمتغيرات، باعتبار الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية تقوم بتطبيق الإجراءات والأنظمة والتعليمات الواردة من وزارة التعليم العالي، ونظراً لتعدد المهام التي تتناط بالجامعات والمسؤوليات التي تقع على عاتقها فإن إدارتها تشبه الإدارات في المؤسسات التربوية الأخرى التي لا تخلو من وجود الصعوبات والمشكلات التي قد تؤثر على سير العمل فيها، والتي تستوجب حلاً سريعاً لها.

إلا إن الجامعات كانت تعتبر لفترات طويلة المكان المناسب لاكتساب الطلبة الفكر والثقافة وممارسة السلوك الحسن، ولكن كثيراً ما واجهت في الوقت الحاضر كثيراً من الأزمات والمشكلات الطلابية التي عادة ما تتسم بالعنف، أو الإساءة، أو مخالفة الأنظمة والتعليمات الجامعية، ومع ذلك ما زال هناك فهم وإدراك من قبل بعض الجامعات بأن الأزمات تحدث فقط في المؤسسات التربوية الأخرى، ولا تحدث بالجامعات، وإن حدثت سيكون تأثيرها محدوداً نظراً لصغر حجمها، ولنوعية الطلبة الذين يدرسون فيها، مقارنة بطلبة المدارس، إلا إن هذا الفهم ليس واقعياً، لأن الجامعات ليست بعيدة أو محمية من مواجهة الأزمات ( الزعبي، ٢٠١٤).

وبما أن الأزمات سمة أساسية للجامعات وللمؤسسات التعليمية المختلفة، بات استخدام مدخل إدارة الأزمات جزءاً لا يتجزأ من نجاحها، وفي الوقت نفسه جزءاً معيقاً لعملها، الأمر الذي يتطلب إدارتها بشكل ملائم للتغلب عليها، لأن التعامل معها يحتاج منهجاً وحيزاً علمياً مدروساً، لرصد مؤشرات حدوث الأزمة ومتابعتها والعمل على مواجهتها وعدم تكرارها مستقبلاً (Public & Boukhtaoua, 2015).

وبالتالي، فإن إدارة الأزمات تستند في جوهرها على خليط من مهارات متعددة، يجب أن يلم بها القائد أو الإداري في الجامعة، كالتخطيط، واتخاذ القرارات، والتفاوض، والاتصال واعتماد

منهج علمي وعملي يعالج الأزمة بكفاءة وفاعلية قبل تفاقمها وانتشارها وتغلغلها داخل الجامعة، ومراجعة الأزمات السابقة التي مرت بها، لوضع الخطط المناسبة للتقليل من آثارها التي قد تعيق العمل (السناني، ٢٠١١).

ومن جانب آخر يتوجب على المسؤولين والإداريين في الجامعات التشخيص الجيد للأزمات لأنه المفتاح الأسهل للتعامل معها، عن طريق وفرة المعلومات، والمعرفة، والخبرة، ومعرفة الأساليب وبواعث نشوء الأزمة، ومتمى وأين تتم معالجة الأزمة، وقنوات الاتصالات، بالإضافة إلى تنظيم خطوات إدارة الأزمات بعد اكتشاف الإنذار بالأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو الحد منها، والتعلم من النتائج التي قد تنتج عنها الأزمة، وإلقاء الضوء على متطلبات إدارة الأزمات المادية والإدارية والبشرية، وتشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات الجامعية (الداهري، ٢٠١٦).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحث على نتائج الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة علي الزعبي (٢٠١٤) التي هدفت إلى الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في التقليل من المخاطر في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود دور فاعل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن في التقليل من المخاطر التي قد تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الأردن. ودراسة عبابنة وعاشور (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية متوسطة، وعلى جميع أبعاد إدارة الأزمات، والتي جاءت على الترتيب: التخطيط، المعلومات، الاتصال، وأخيراً اتخاذ القرار. ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٨) التي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، وبينت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى متوسط من التقدير.

كما إن بعض الجامعات الأردنية الحكومية تعاني من العديد من الأزمات التي قد تعيق مسيرتها التعليمية، مثل: التزايد الملحوظ في حوادث العنف الجامعي، والمشاجرات الطلابية،

بالإضافة إلى ضعف التمويل الجامعي الذي أثر سلباً على المخرجات التعليمية، وعلى الرغم من هذه التحديات فإنه لا توجد فرق متخصصة في الجامعات الأردنية للتعامل مع الأزمات التي قد تتعرض لها، وغالباً ما يقتصر دور الجامعات على معالجة آثار الأزمات بعد وقوعها، ونظراً لتسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات الجامعية، ومن أهمها: أزمة تزايد أعداد الطلبة، والعنف الجامعي، والأزمات المالية، وغيرها من الأزمات.

وفي إطار هذه المعطيات، ترى الباحثة أن المشكلة لا تكمن في حدوث تلك الأزمات، بل تكمن في ردود الأفعال اتجاهها وكيفية التعامل لها، ومن هنا سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد الأربعة التالية: التخطيط في إدارة الأزمة، الاتصال في إدارة الأزمة، المعلومات في إدارة الأزمة، واتخاذ القرار في إدارة الأزمة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس من حيث التخطيط في إدارة الأزمة؟

٢- ما واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس من حيث الاتصال في إدارة الأزمة؟

٣- ما واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس من حيث المعلومات في إدارة الأزمة؟

٤- ما واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس من حيث اتخاذ القرار في إدارة الأزمة؟

٥- ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تفعيل إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية

الحكومية؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١- رصد واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد الأربعة التالية: التخطيط في إدارة الأزمة، الاتصال

في إدارة الأزمة، المعلومات في إدارة الأزمة، واتخاذ القرار في إدارة الأزمة.

٢- تقديم أهم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تفعيل إدارة الأزمات بالجامعات

الأردنية الحكومية.

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها:

١. تبحث في موضوع مهم وهو إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية.
٢. تعطي تصوراً عن واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية.
٣. تساعد صناع القرار في الجامعات الأردنية في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الأزمات.
٤. تساهم نتائج الدراسة في مساعدة الجامعات الأردنية لرفع كفاءة التعليم والالتزام بمعايير الجودة لتحسين مستوى التعليم.
٥. قد تفتح البعد للباحثين لدراسة متغيرات أخرى متعلقة بإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية.

## حدود الدراسة:

– حدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على رصد واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات

الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والبلقاء التطبيقية بمحافظة إربد للعام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩، والبالغ عددهم (١٢٠) عضواً.
- حدود مكانية: تحددت الدراسة بجامعتي اليرموك والبلقاء التطبيقية بمحافظة إربد.
- حدود زمانية: تحددت للعام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩م.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والبلقاء بمحافظة إربد خلال العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩، والبالغ عددهم (١٢٠) عضواً.

#### التعريفات الإجرائية:

**الأزمة لغوياً:** أزمة: اسم، والجمع أزمات، والأزمة هي: الشدة، أو الضيق، وقد تكون أزمة سلوكية، أو إدارية، أو مالية، أو سياسية، وقد عرفها الرازي في قاموس الصحاح (١٩٦٧، ١٥) على أنها الشدة أو القحط، ويقال أزم علينا الدهر، أي: اشتد وقل خيره. أما مجمع اللغة العربية فقد عرفها على أنها الضيق والشدة، ويقال (أزمت) السنة أزمأ أي اشتد قحطها، وتأزم أي أصابته شدة (مجمع العربية، ١٩٩: ١٥). ومن التعريفات اللغوية السابقة يمكن القول أن الأزمة تعني الشدة، الضيق ومواجهة المصائب والوقوع تحت تأثير عدم الاستقرار.

**الأزمة اصطلاحياً:** عرفها عباينة وعاشور (٢٠١٨، ٧٢٢) بأنها: مشكلة إدارية غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة.

**إدارة الأزمة لغوياً:** نظام يدير المؤسسات التعليمية التي تضع أبعاداً على خدماتها التي تهم المستفيدين من طلبة وأفراد المجتمع (الزعيبي، ٢٠١٤، ٢٧٦).

إدارة الأزمة اصطلاحياً: عرفها أبو معمر (٢٠١١، ١١) بأنها "إدارة مستقلة تقوم على التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وهي الإدارة التي تعمل على التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجاباتها وتقوم إدارة الأزمة على التدخل في الأزمة في مراحلها الثلاث مرحلة ما قبل الأزمة مرحلة أثناء وقوع الأزمة مرحلة ما بعد وقوع الأزمة".



وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: سلسلة من الإجراءات التي تقوم بها الجامعات الأردنية عينة الدراسة لمواجهة الأزمة التي تمر بها، وتكون هذه الإجراءات قبل أو أثناء أو بعد حدوث الأزمة.

الجامعات الحكومية: يقصد بها الجامعات التي تمولها الحكومة الأردنية وتتبع لها، ومن بينها جامعتي اليرموك والبلقاء مجتمع وعينة الدراسة.

أعضاء الهيئة التدريسية: أشخاص يحملون درجة علمية أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر متفرغ وما دون، يعمل في حقل من حقول المعرفة العلمية المتخصصة، ويقوم بعمل أكاديمي أو إداري أو الإثنين معاً في إحدى كليات جامعتي اليرموك والبلقاء التطبيقية التي طبقت عليها الدراسة.

### الإطار النظري:

تعد الأزمة ظاهرة إنسانية عرفت منذ العصور القديمة ولازمت البشرية منذ القدم، وقد تنشأ هذه الأزمة في أية لحظة وتحت أي ظرف كان، وقد تكون مفاجئة أو قد تكون نتيجة لظروف خارجية أو داخلية تهدد المؤسسة أو المنظمة وتحتم التعامل مهما للقضاء على آثارها ولتخفيف من تلك الآثار أو الخسائر التي تنجم عنها. وقد تعددت أنواع الأزمات في الآونة الأخيرة، كما ازدادت خطورتها، مما دفع الكثير من المؤسسات أو المنظمات إلى اعطاء موضوع الأزمات أهمية بالغة من حيث دراستها والتعرف عليها لتسهيل مهمة هذه المؤسسات أو المنظمات لمواجهتها والتغلب عليها أو التقليل من مخاطرها المحتملة ( عبد الرحمن، ٢٠١٨).

وعرف سميث وميلر (Smith and Miller, 2012, p 22) الأزمة في الجامعات: بأنها: " الأحداث أو القضايا التي تولد ردود أفعال سلبية والتي تؤثر سلباً على سمعة الجامعة وعلى قدرتها في تحقيق رؤيتها التربوية والتعليمية". وعرف فيم (Veam, 2007, p 12) الأزمة بأنها: " حدث عظيم له نتائج سلبية محتملة تؤثر على الجامعة وسمعتها التربوية مثلما تؤثر على الطلبة والمجتمع".

إلا إن تشالد (Chald, 2015, p 34) عرفها بأنها: " نظام إدارة معتمد على الموقف، ويشمل أدواراً ومسؤوليات وعمليات واضحة مرتبطة بالمتطلبات التنظيمية للمؤسسة".

أما فالكاين (Valackiene, 2011) فقد نظر إلى عملية إدارة الأزمة من خلال العلاقة التعاونية بين عناصر الاتصال الداخلي والخارجي الفعال الذي يهدف إلى لإيجاد الثقة بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، ووضع الأفراد في المكان الصحيح، وتحديد أدوارهم وواجباتهم بدقة.

يلاحظ من التعريفات السابقة أن الأزمة ينظر إليها على أنها أحداث غير عادية واستثنائية تؤثر على سمعة الجامعة ورؤيتها، مثل: حوادث العنف الجامعي، أو ضعف مخرجات التعليم، وتمتاز هذه الأحداث بالمفاجأة والسرعة وتتابع الأحداث، ما تتطلب استعداداً مناسباً لمواجهتها، كما توصف بأنها حدث أو ادعاء أو ظروف تهدد سلامة وسمعة الجامعة.

وعليه، يتوجب أن تتضمن إدارة الأزمة رؤية واضحة عند الإداري وعند العاملين، مع وجود خطوات إجرائية واضحة للتعامل معها، بالاعتماد على المنحى العلمي القائم على المعرفة وتحليل المعلومات، وبالتالي، يمكن النظر إلى إدارة الأزمة على أنها عملية التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتقديم أهميتها، والإعداد لمعالجتها بطريقة علمية (Wang, 2009).

#### مراحل إدارة الأزمات:

يتفق معظم الكتاب والباحثين في بعد إدارة الأزمات بأن مراحل إدارة الأزمات تتضمن ثلاث مراحل رئيسية، هي (Bundy, 2016):

- مرحلة ما قبل الأزمات: وتتضمن تحديد حالات الأزمات المحتملة، ووضع خطط الأزمات.
- مرحلة الأزمات: تتطوي على إدارة حالة أزمة أثناء وقوعها.
- مرحلة ما بعد الأزمات: وتتضمن إجراءات تصحيحية وانهائية لاستعادة ثقة المستفيدين.

#### عمليات إدارة الأزمات:

يرى الشايب (٢٠١١) أن إدارة الأزمات تعد نقطة تحول تزداد فيها الحاجة إلى مواجهة الظروف الطارئة، وتسود فيها حالة من نقص المعلومات، والحاجة إلى اتخاذ القرارات في ضوء ضغط الوقت المتزايد مع الإدارة، وضعف السيطرة على الأحداث والتحكم فيها، وعنصر المفاجأة

والسرعة التي تواكب الأحداث، والتهديد الشديد لمصالح المؤسسة وأهدافها، والتي قد تؤدي إلى انهيارها.

وبالتالي، يعتمد أسلوب إدارة الأزمة على عدد من العمليات أولها عملية التخطيط بوضع كافة الإجراءات لمنع وقوع الأزمة، وإزالة عنصر المفاجئة عند وقوعها، وثانيها المعلومات : التي تساهم في تزويد مراكز إدارة الأزمات بالمعلومات في التوقيت المناسب بما يضمن الإدارة الناجحة للأزمة، مما يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات، وثالثها عملية القرارات من خلال مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومواجهة أية ظروف طارئة، ورابعها عملية الاتصال المتضمنة نقل وتبادل المعلومات بين غرف العمليات بهدف انسيابية تدفقها ووضعها أمام متخذي القرار لإنهاء الأزمة، وخامسها القيادة وتمتع القائد أو الإداري بخصائص شخصية موضوعية كالمبادرة، والتفاؤل، واقتحام المخاطر Abdul (Razzaq,2011).

#### الدراسات السابقة:

حظي موضوع إدارة الأزمات في الجامعات والمؤسسات التعليمية باهتمام الكثير من الباحثين، وظهرت الكثير من الدراسات العربية والانجليزية في هذا البعد، والتي تركزت في غالبيتها التعرف على كيفية مواجهة الأزمات والامكانات المتوفرة للمؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات والتخطيط لإدارتها. وفيما يلي استعراض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي استعراض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة من الأقدم إلى الأحدث.

أجرت السناني ( ٢٠١١ ) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ومعوقات إدارة الأزمات بالكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتوصل إلى المقترحات اللازمة لإدارة الأزمات . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث عملت على اختيار عينة مكونة ( 57 ) موظفاً، كشفت نتائج الدراسة أهم المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمة هي إنشاء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى الجامعة تكون مسؤولة عن التخطيط لمواجهة الأزمات.

أجرى درباس (٢٠١١) دراسة بعنوان: "مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة". هدفت إلى التعرف على مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات. تكونت عينة الدراسة من (٤٣) مديراً استجالت منهم (٣٩) مديراً بنسبة (٩٠%) من إجمالي مجتمع البحث، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استعان الباحث بأداة طبقت في الدراسة أخرى مشابهة (الهزايمة، ٢٠٠٤) مكونة من (٧٧) عبارة وقد تم اجراء بعض التعديلات عليها من قبل بعض المختصين. أظهرت النتائج أن المديرين يمارسون إدارة الأزمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الأعم. وأن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات دون وجود منهية علمية واضحة ومعلنة. كما أظهرت عدم وجود فرق إدارة أزمات مدربة للتعامل مع الأزمات والطوارئ في المدارس التي ينتمون إليها. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى في استخدام أساليب معالجة الأزمات تعوى إلى متغير المؤهل العلمي مما يدل على أن جميع المتدربين يتمتعون بالقدرة نفسها على اختيار التعامل مع الأزمات.

أجرى الشايب (٢٠١١) دراسة بعنوان: "مهارات إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية" دراسة ميدانية". هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوية العامة. طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (٤٠٠) مديراً ومديرةً ومعاونينهم من مدارس التعليم الأساسي والثانوية العامة. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مهارات إدارة الأزمات واستبانة القيم التنظيمية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس التعليمية الأساسي والثانوية العامة ومعاونينهم أفراد عينة الدراسة في محافظتي دمشق وريف دمشق. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوية العامة ومعاونينهم أفراد عينة الدراسة في محافظتي دمشق وريف دمشق يعزى إلى متغيري: (الجنس، العمر).

أما دراسة أبو سمرة والطيطي (٢٠١٢) فهذهت إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها،

تكونت عينة الدراسة من ( 329 ) طالباً وطالبة .ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون استبانة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة "متوسطة".

هدفت دراسة ماكغينيس (MC Guinness, 2014) إلى الكشف عن عملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات بإجراء المقابلات المتعمقة على ( 12 ) فرداً، أظهرت نتائج الدراسة بأن الجامعات لم تولي اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب.

أجرى علي الزعبي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في التقليل من المخاطر في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الطلبة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (٣٠) فقرة توزعت على أبعاد الجودة الشاملة تكونت عينة الدراسة من (٤٠٧) طالباً وطالبة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة وجود دور فاعل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن في التقليل من المخاطر التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الأردن.

كما أجرت ميسون الزعبي (٢٠١٤) دراسة بعنوان: "درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها". هدفت إلى التعرف على توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. ولتحقق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة تكونت من قسمين: القسم الأول، تضمن المعلومات متغيرات الدراسة المتعلقة بأفراد العينة، والقسم الثاني تكون من (٣٤) فقرة موزعة على أبعاد إدارة الأزمات. أظهرت النتائج توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في مديريات محافظة إربد بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر عناصر إدارة الأزمات تعوى لمتغيرات الجنس والخبرة.

أجريت عباينة وعاشور (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (٢٨) فقرة موزعة على أبعاد إدارة الأزمات على عينة تكونت من (٢٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية متوسطة، وعلى جميع أبعاد إدارة الأزمات، والتي جاءت على الترتيب: التخطيط، المعلومات، الاتصال، وأخيراً اتخاذ القرار.

أجرت إيمان عبد الرحمن (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة عضوا عشوائية الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية. تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) وعضوة تم اختيارهم بالطريقة البسيطة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها بالطريقة التربوية والإحصائية المناسبة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الدراسة الميدانية، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط" وبمتوسط حسابي (٣,٣٨) للدرجة الكلية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين أقل من (٥) سنوات، و(١١) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (١١) سنة فأكثر.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أنها ألفت الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات، من حيث: واقعها، ومعوقات، ومسبباتها، ودور عملية الاتصال أثناءها، ومؤشرات حدوثها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في أغلب الدراسات، لذا، يمكن القول: إن الدراسات السابقة كان لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب الإحصائية، انفتحت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بضرورة استثمار إدارة الأزمات في التعليم الجامعي، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات

السابقة في أنها تهدف إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعتي اليرموك والبلقاء التطبيقية.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة من خلال استبانة للكشف عن درجة ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك والبلقاء.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (١٢٠٠) عضو هيئة تدريس في جامعتي اليرموك والبلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) عضو هيئة تدريس، أي ما نسبته ١٠% من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة

أعدت الباحثة أداة الدراسة من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة غنيمية، ٢٠١٤؛ وعودة، ٢٠١٤؛ و ماكغينيس، (MC Guinness, 2014)؛ وعبابنة وعاشور، ٢٠١٨؛ وعبد الرحمن، ٢٠١٨). وتكونت من (٢١) فقرة موزعة على أبعاد إدارة الأزمات الأربعة: التخطيط في إدارة الأزمات، المعلومات في إدارة الأزمات، والاتصال في إدارة الأزمات، واتخاذ القرار في إدارة الأزمات. ولتقدير الدرجات تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (١-٥) على التوالي، وحدد طول الفئة بالمعادلة الآتية: القيمة العليا- القيمة الدنيا / عدد المستويات = (٥-١) / 4 = 3 / 4 = 1.33. ووفقاً لهذه المعادلة تم تحديد مستويات المتوسطات كما يلي: مستوى منخفض من (١- 2.33)، ومستوى متوسط من (2.34- 3.66) ومستوى مرتفع من (2.67- 5.00).

أ- صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى،

وتم عرض الأداة على (7) محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية تخصص الإدارة

التربوية لتعرف درجة ملاءمة البعدهات التي تضمنتها، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة، وإجراء التعديل المناسب حذف، تعديل، إضافة، وتم إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة

لغايات التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة تم تطبيقه على عينة استطلاعية، مكونة من (١٥) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، ومن ثم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس واقع ممارسة إدارة الأزمات، ويبين الجدول (١) قيم معاملات الارتباط لفقرات أداة الدراسة.

الجدول ١: قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٤	٨	**٠,٥٧	١٥	**٠,٦٧
٢	**٠,٥٨	٩	**٠,٦٤	١٦	**٠,٥٥
٣	**٠,٦٣	١٠	**٠,٥٨	١٧	**٠,٥٩
٤	**٠,٦٤	١١	**٠,٥٥	١٨	**٠,٦٣
٥	**٠,٥٤	١٢	**٠,٥٨	١٩	**٠,٦٧
٦	**٠,٥٦	١٣	**٠,٦٥	٢٠	**٠,٦٨
٧	**٠,٥٥	١٤	**٠,٦٢	٢١	**٠,٦٨

\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠١$ ).

تشير النتائج في الجدول (١) والمتعلقة باتساق فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية، إلى أن قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠,٥٤ - ٠,٦٨)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha \leq ٠,٠١$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية.



## ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha"، من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية المكونة من (١٥) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا على مقياس إدارة الأزمات الكلي (٠,٨٩)، وتعدّ هذه القيمة مناسبة لأغراض الدراسة الحالية. وبعد التأكد من دلالات الصدق والثبات، يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والثبات، وأن البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال تطبيقها على عينة الدراسة تخضع لدرجة مقبولة من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

## المعالجة الإحصائية

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعادلة كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha"، وللإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية.

## خطوات وإجراءات الدراسة:

سارت الدراسة وفق المنهج المستخدم في الخطوات التالية

١- الإطار النظري للدراسة، وتم فيه عرض للأسس النظرية لإدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في الأدبيات التربوية.

٢- الإطار الميداني للدراسة، ومن خلاله تم:

- معرفة واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد الأربعة التالية: التخطيط في إدارة الأزمة، الاتصال في إدارة الأزمة، المعلومات في إدارة الأزمة، واتخاذ القرار في إدارة الأزمة.

- تقديم أهم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تفعيل إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبعد جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً، يتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

عرض نتائج السؤال الرئيس: ما واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

الجدول ٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية

المرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
١	مرتفعة	٠,٦٦	٣,٦٨	التواصل في إدارة الأزمات
٢	متوسطة	٠,٧٥	٣,٦٠	التخطيط في إدارة الأزمات
٣	متوسطة	٠,٧٩	٣,٥٦	اتخاذ القرار في إدارة الأزمات
٤	متوسطة	٠,٨٥	٣,٤٧	المعلومات في إدارة الأزمات
	متوسطة	٠,٨٦	٣,٥٨	الكلية

يتضح من الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٣,٥٨) وبدرجة متوسطة من التقييم، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات بين (٣,٤٧ - ٣,٦٨)، وحصل بعد الاتصال

في إدارة الأمانة على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٦٦) وبدرجة مرتفعة من التقييم، تلاه بعد التخطيط في إدارة الأزمات بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٧٥) وبدرجة متوسطة من التقييم، وفي المرتبة الثالثة بعد اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبانحراف معياري (٠,٧٩) وبدرجة متوسطة من التقييم، وأخيراً بعد المعلومات في إدارة الأزمات بمتوسط (٣,٤٧) وبانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة متوسطة من التقييم، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع البعدهات (٣,٥٨) وبدرجة متوسطة من التقييم.

وتعزو الباحثة حصول بعد الاتصال على أعلى استجابة إلى اهتمام إدارة الجامعة بإيصال ما تقوم به من جهود في إدارة الأزمات إلى الطلبة والمجتمع المحلي، وإجراء الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمات التي قد تواجهها، إلا إنه عند النظر إلى النتائج المتعلقة بأبعاد إدارة الأزمات يلاحظ أن أبعاد التخطيط واتخاذ القرار والمعلومات جاءت بدرجة متوسطة من التقييم، لذلك فإن جميع هذه الأبعاد مترابطة وتكمل بعضها بعضاً، فبعدي الاتصال والتخطيط في إدارة الأزمات يعتمدان على توفر المعلومات اللازمة للاتصال، وكذلك فإن عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات تعتمد على توفر عمليات الاتصال والتخطيط والمعلومات لاتخاذ القرار المناسب تجاه إدارة الأزمات، ما يقلل من أهمية اهتمام الجامعة بإجراء الاتصالات أو التخطيط في إدارة الأزمات.

وربما تعود هذه النتائج إلى طبيعة جامعتي اليرموك والبلقاء التطبيقية الجغرافية، حيث تمتد أفرعها من الشمال إلى الجنوب، ما يعرضهما إلى احتمالية نشوء أزمات أكثر من غيرها من الجامعات الأردنية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من: (السناني، ٢٠١١؛ وأبو سمرة والطيطي، ٢٠١٢؛ وعبابنة وعاشور، ٢٠١٨؛ وعبد الرحمن، ٢٠١٨). والتي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات في المستوى المتوسط وعلى جميع أبعاد ومتطلبات إدارة الأزمات.

وللكشف عن واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لأبعاد إدارة الأزمات كل على حدة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات عينة الدراسة على فقرات كل بعد، وتم ترتيبها تنازلياً حسب مستوى ممارستها، وعلى النحو الآتي:

### البعد الأول: الاتصال في إدارة الأزمات

الجدول ٣: استجابات أفراد العينة على بعد الاتصال في إدارة الأزمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
٨	تحرص الجامعة على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة.	3.80	٠,٧٨	مرتفعة	١
١٠	توفر الجامعة نظم اتصالات متنوعة، تليفون، إنترنت، خاصة بإدارة الأزمات.	3.75	٠,٨٢	مرتفعة	٢
٩	تحرص القادة على توفير نظم اتصالات تجيب عن جميع الأسئلة التي تطرح وقت الأزمة.	3.68	٠,٨٥	مرتفعة	٣
١١	تشجع الجامعة على تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في عملية الاتصال لمواجهة الأزمة.	3.62	٠,٨٧	متوسطة	٤
٧	تنظم الجامعة عملية الاتصال بين أعضاء فرق العمل والجهات المساندة للسيطرة على الأزمة.	3.55	٠,٩٤	متوسطة	٥
المتوسط العام = ٣.٦٨ مرتفعة					

يتضح من الجدول (٣) والخاص بواقع ممارسة بعد الاتصال في إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية أن ثلاث فقرات من هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة من التقييم، وفقرتين بدرجة متوسطة من التقييم، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاتصال في إدارة المعلومات (٣,٦٨) وبدرجة مرتفعة من التقييم، وتراوحت متوسطات الفقرات بين (٣,٥٥-٣,٨٠). وجاءت الفقرة (٨) في المرتبة الأولى " تحرص الجامعة على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة"، تلتها الفقرة (١٠) " توفر الجامعة نظم اتصالات متنوعة، تليفون، إنترنت، خاصة بإدارة

الأزمات." بينما جاءت الفقرة (٧) "تنظم الجامعة عملية الاتصال بين أعضاء فرق العمل والجهات المساندة للسيطرة على الأزمة". في المرتبة الأخيرة من بين فقرات بعد الاتصال.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما جاءت منسجمة مع نظام الاتصال الأفقي الذي تستخدمه الجامعة الذي لا يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة، كذلك بطء تنفيذ عملية الاتصال كونها عاملاً حاسماً في مواجهة الأزمة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( السناني، ٢٠١١؛ وماكنيز وجينس، ( ٢٠١٤ Mc Guinness & Marchand)؛ وأبو سمرة والطيطي، ٢٠١٢؛ وعبابة وعاشور، ٢٠١٨؛ وعبد الرحمن، ٢٠١٨). التي أشارت نتائجها إلى أن الجامعات لا تولي عادة اهتماماً كبيراً لعمليات الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب.

## البعد الثاني: التخطيط في إدارة الأزمات

الجدول ٤: استجابات أفراد العينة على بعد التخطيط في إدارة الأزمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
٦	تعد الجامعة خطط بديلة من خلال تطورات المسارات المختلفة التي تظهر بها الأزمة.	3.70	٠,٦٨	مرتفعة	١
2	تحدد الجامعة الأولويات للأزمات عن طريق بيان أهميتها بالنسبة للجامعة.	3.68	٠,٧٥	مرتفعة	٢

٣	متوسطة	٠,٨٧	3.65	تستخدم الجامعة أساليب وقائية للإنذار المبكر والإرشادات التحذيرية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	٥
٤	متوسطة	٠,٨٨	3.58	تخصص الجامعة ميزانية مستقلة لعملية التخطيط الاستراتيجي للآزمات.	٣
٥	متوسطة	٠,٩٠	3.55	تحلل الجامعة البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	١
	متوسطة	٠,٩٥	3.45	تحلل الجامعة البيئة الداخلية للسيطرة على المشكلات المسببة للآزمات.	٤
المتوسط العام = ٦٠ . ٣ متوسطة					

يتضح من الجدول (٤) والخاص بواقع ممارسة بعد التخطيط في إدارة الآزمات بالجامعات الأردنية أن فقرتين من فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة من التقييم، وثلاث فقرات بدرجة متوسطة من التقييم، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده التخطيط في إدارة المعلومات (٣,٦٠) وبدرجة متوسطة من التقييم، وتراوحت متوسطات الفقرات بين (٣,٤٥-٣,٧٠). وجاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى " تعد الجامعة خطط بديلة من خلال تطورات المسارات المختلفة التي تظهر بها الأزمة". تلتها الفقرة (٢) "تحدد الجامعة الأولويات للآزمات عن طريق بيان أهميتها بالنسبة للجامعة..". بينما جاءت الفقرة (٤) "تحلل الجامعة البيئة الداخلية للسيطرة على المشكلات المسببة للآزمات". في المرتبة الأخيرة من بين فقرات بعد التخطيط.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( السناني، ٢٠١١؛ وماكغيز وجينس، ( ٢٠١٤ Mc Guinness & Marchand،)؛ وأبو سمرة والطيطي، ٢٠١٢؛ وعبابنة وعاشور، ٢٠١٨؛ وعبد الرحمن، ٢٠١٨). التي أشارت نتائجها إلى أن الجامعات لا تولي عادة اهتماماً كبيراً لعمليات التخطيط اللازمة لمواجهة إدارة الآزمات.

### البعد الثالث: اتخاذ القرار في إدارة الآزمات

الجدول ٥: استجابات أفراد العينة على بعد اتخاذ القرار في إدارة الآزمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
٢٠	تتخذ الجامعة قرارات يمكن تطبيقها في حدود الامكانيات المتاحة أثناء موقف الأزمة.	3.65	٠,٦٨	متوسطة	١
١٩	ترتبط الجامعة نهائيات نظم المعلومات بمراكز اتخاذ القرار لضمان صحة القرار.	3.60	٠,٧٦	متوسطة	٢
١٧	تستخدم الجامعة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار أثناء موقف الأزمة.	3.55	٠,٧٧	متوسطة	٣
٢١	تحرص الجامعة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة موافقة كافة الموظفين.	3.50	٠,٨٣	متوسطة	٤
١٨	تصدر الجامعة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	3.48	٠,٨٦	متوسطة	٥
المتوسط العام = ٥٦ . ٣ متوسطة					

يتضح من الجدول (٥) والخاص بواقع ممارسة بعد اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة من التقييم، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد اتخاذ القرار في إدارة المعلومات (٣,٥٦) وبدرجة متوسطة من التقييم، وتراوحت متوسطات الفقرات بين (٣,٤٨-٣,٦٥). وجاءت الفقرة (٢٠) في المرتبة الأولى " تتخذ الجامعة قرارات يمكن تطبيقها في حدود الامكانيات المتاحة أثناء موقف الأزمة". تلتها الفقرة (١٩) " ترتبط الجامعة نهائيات نظم المعلومات بمراكز اتخاذ القرار لضمان صحة القرار." بينما جاءت الفقرة (١٨) " تصدر الجامعة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة ". في المرتبة الأخيرة من بين فقرات بعد اتخاذ القرار.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سمرة والطيطي، ٢٠١٢؛ وعابنة وعاشور، ٢٠١٨؛ وعبد الرحمن، ٢٠١٨). التي أشارت نتائجها إلى أن الجامعات لا تتخذ القرارات المناسبة إزاء الأزمات الجامعية التي تواجهها.

#### البعد الرابع: المعلومات في إدارة الأزمات

الجدول ٦: استجابات أفراد العينة على بعد المعلومات في إدارة الأزمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
١٥	تدرس الجامعة بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات لاستخلاص نتائج الأزمة.	3.65	٠,٧٦	متوسطة	١
١٣	تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة لتوظيفها في التعامل معها.	3.60	٠,٨٧	متوسطة	٢
١٢	توفر الجامعة معلومات دقيقة خالية من الأخطاء تلبى متطلبات إدارة الأزمة.	3.50	٠,٩٠	متوسطة	٣
١٦	تحرص الجامعة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة بحيث يسهل الرجوع إليها.	3.40	٠,٩٥	متوسطة	٤
١٤	تحرص الجامعة على توفير نظم معلومات من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية.	3.20	٠,٩٨	متوسطة	٥
المتوسط العام = ٤٧ . ٣ . متوسطة					

يتضح من الجدول (٥) والخاص بواقع ممارسة بعد المعلومات في إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة من التقييم، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد اتخاذ المعلومات في إدارة الأزمات (٣,٤٧) وبدرجة متوسطة من التقييم، وتراوحت متوسطات الفقرات بين (٣,٢٠-٣,٦٥). وجاءت الفقرة (١٥) في المرتبة الأولى " تدرس الجامعة بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات لاستخلاص نتائج الأزمة." تلتها الفقرة (١٣) " تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة لتوظيفها في التعامل معها." بينما جاءت



الفقرة (١٤) " تحرص الجامعة على توفير نظم معلومات من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية ". في المرتبة الأخيرة من بين فقرات بعد المعلومات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سمرة والطيطي، ٢٠١٢؛ وعبابنة وعاشور، ٢٠١٨؛ وعبد الرحمن، ٢٠١٨). التي أشارت نتائجها إلى أن الجامعات لا توفر المعلومات اللازمة لمواجهة الأزمات الجامعية والطلابية التي تواجهها.

#### التوصيات والمقترحات:

بناءً على نتائج الدراسة، توصلت الدراسة الى أهم التوصيات الآتية:

١- انشاء وحدة متخصصة بإدارة الأزمات على مستوى كل كلية في الجامعات، تكون مسؤولة مباشرة عن إدارة الأزمات وعلاجها.

٢- الانفتاح على البحوث المتخصصة بإدارة الأزمات، وإعداد برامج تدريبية متخصصة، والاستعانة بخبراء، وتكوين فريق دائم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والتميز في إدارة الأزمات.

- ٣- تنمية الوعي بأهمية الاستعداد تجاه جميع أنواع الأزمات سواءً كانت ناجمة عن أخطاء بشرية، أم كانت ناتجة عن كوارث طبيعية أو تنظيمية.
- ٤- العمل على تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادة الجامعية والعاملين، وذلك من خلال سيادة روح الفريق، والتعاون بين الإدارات المختلفة، وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل بأفضل وجه.
- ٥- إعادة ثقة الموظفين بالقيادات الإدارية والأكاديمية القادرة على إدارة الأزمات عن طريق إعادة تدريبهم وتنمية قدرتهم على التنبؤ ووضع التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ.
- ٦- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية، وبحث أثر متغيرات حجم الجامعة، وموقعها الجغرافي، ووضعها المالي.

## المراجع:

- (١) أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد (٢٠١٢). إدارة الأزمات في أقسام كليات التربية الرياضية بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر، ١٤ (١)، ٣٥-٧٢.
- (٢) أبو معمر، ماهر محمد عليان (٢٠١١). دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

- ٣) الثويمي، خالد (٢٠١٣). استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في إدارة الأزمات بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٤) الداھري، سالم (٢٠١٦). أزمة الإرشاد وعلم النفس الإدارة. ط١. عمان: دار البحث العلمي للنشر والتوزيع.
- ٥) درباس، أحمد سعيد. (٢٠١١). مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة. جامعة السواجن للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم والتقنيات، ٢(١٢)، ٤٥٨-٤٩١.
- ٦) الزعبي، علي (٢٠١٤). دور إدارة الجودة الشاملة في التقليل من المخاطر في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم، ٦(١١)، ١-٣٠.
- ٧) الزعبي، ميسون طلاع. (٢٠١٤). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤١(١)، ٢٦٨-٢٩٠.
- ٨) السناني، محمد (٢٠١١). معوقات إدارة الأزمات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- ٩) الشايب، ممتاز أحمد. (٢٠١١). مهارات إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية "دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- ١٠) عبابنة، سعيد، وعاشور، محمد (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، ٢٦(٣)، ٧١٦-٧٤٢.
- ١١) عبد الرحمن، إيمان (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية -دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة البلقاء التطبيقية، ١٢(٣)، ١-١٣.

(١٢) عودة، رهام (٢٠١٢). واقع إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بمؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

(١٣) غنيمه، رهم. (٢٠١٤). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

(١٤) الرازي، محمد بن أبي بكر (١٩٦٧). مختار الصحاح، ط١، دار الكتاب العربي: بيروت.

- 15) Abdul Hamid, R. (2010). **Strategy for dealing with Crises and disasters: a theoretical and applied study**. 1st ed. Cairo: Abu AlMajd Printing House in Al- Haram.
- 16) Abdul Razzaq, M.(2011).Crisis Management and Information Systems Effectiveness and effectiveness: An applied study in a number of tourism Companies listed in the Iraqi stock Market. **Baghdad College of Economic sciences University**. 28 (1), 143-165.
- 17) Veam, A. (2007). Crisis management in higher education in Russia.Internationalization in Higher Education: Management of Higher Education and Research. 3 (1), pp. 23-35.
- 18) Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C & Coombs, T. (2016).Crises and Crisis Management:Integration ,Interpretation, and Research Development. **Journal of Management**. (1), pp. 1 –32.
- 19) Chald, B. (2015).**Crisis Leadership: the roles university presidents and managers play in higher education- a case study of the state university system of Florida** , Ph.D dissertation, Florida International University. Miami, Florida.
- 20) David, A. (2013).Students' Crisis in Nigerian Tertiary Educational Institutions, Review of The Causes and Management Style.

- 21) Dorantes, A & Low, J. (2016). Financial Crisis Management in Higher Education: Responses by 20 Private Colleges and Universities to the 2007–2009 Financial Crisis. *Journal of Education Finance*. 42 (2), pp. 188-219.
- 22) Jalda, S. (2010). *Modern Crisis Management strategies in A changing world*. 1st ed. Amman: Dar Al Raya Publishing and Distribution.
- 23) Mc Guinness, M & Marchand, R. (2014). Business Continuity Management in UK Higher Education : A Case Study of Crisis Communication the eat of Social Media. *International Journal of Risk Assessment and Management*. 17(4), pp. 291-310.
- 24) Wang, W. (2009). Knowledge Management Adoption in Times of Crisis. *Industrial Management and Data Systems*. 109(4): 445-462.
- 25) Smith & Millers , S, M. (2012).**Crisis Management Plans in Higher Education: commonalities, Attributes, and Perceived Effectiveness**. PhD dissertation. Gallaudet University .Virginia.
- 26) Valackiene,Asta(2011). Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization Inzinerine Ekonomika-**Engineering Economics**, Vol 22, n1, 78-90.
- 27) Public & Boukhtaoua, F. (2015). The reality of crisis management in the Libyan higher education institutions A field study on faculty members at the University of Omar Mukhtar branch Darnah. **Journal Remah for Research and Studies**. (16) 29-57.