

2019

## The Status of Crisis Management in Jordanian Higher Education Institutions: Al-Balqa Applied University Astudy Case

Eman Abdelrahman

*Al- Balqa' Applied University, Jordan, emanj2002@bau.edu.jo*

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr_b)

---

### Recommended Citation

Abdelrahman, Eman (2019) "The Status of Crisis Management in Jordanian Higher Education Institutions: Al-Balqa Applied University Astudy Case," *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*: Vol. 33 : Iss. 7 , Article 2.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr\\_b/vol33/iss7/2](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr_b/vol33/iss7/2)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in An-Najah University Journal for Research - B (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 33(7)، 2019

واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية

## The Status of Crisis Management in Jordanian Higher Education Institutions: Al-Balqa Applied University Astudy Case

إيمان عبد الرحمن

Eman Abdelrahman

قسم العلوم التربوية، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

بريد الكتروني: emanj2002@bau.edu.jo

تاريخ التسليم: (2017/12/5)، تاريخ القبول: (2018/6/10)

### ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) على الواقع. تكونت عينة الدراسة من (240) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها بالطريقة التربوية والإحصائية المناسبة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط"، وبمتوسط حسابي (3.38 من أصل 5) للدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين ذوي خبرة أقل من (5) سنوات، وذوي خبرة (11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمات، مؤسسات التعليم العالي، جامعة البلقاء التطبيقية.

### Abstract

The current study aimed at identifying the status of Crisis Management at Al-Balqa Applied University and finding out the effect of variables (Gender, College, Academic rank, and years of experience). The Sample of the study Consisted of (240) members who were selected in a simple random method. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire has developed that has been verified and validated in the appropriate Educational and statistical method; and also has used the Analytical Descriptive Approach. The results of the study have shown that

the status of crisis management at Al- Balqa Applied University came at "medium level" with an average of (3.38 out of 5). There were differences of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) between less than with (5) years' experience, and (11) years' experience and more, and the differences came in favor of (11) years and more.

**Keywords:** Crisis Management, Institutions of Higher Education, Al-Balqa Applied University.

### المقدمة

تشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية التربوية؛ لما تقوم به من أدوار في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة وبناء المجتمع ووضعها على طريق التقدم والإزدهار. ونظراً لتعدد وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في عالم تتسارع خطاه يوماً بعد يوم؛ توجب عليها تغيير منظومتها لمواجهة فترة غير مسبوقه من حيث كم التحديات والمتغيرات المتسارعة، والانفجار المعرفي الهائل الذي ساهم من حتمية التعامل مع أزمات مختلفة بحدتها وأثارها وأبعادها لاستيعاب روح العصر الحديث.

وبما أن الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة في الألفية الحالية، بات استخدام مدخل إدارة الأزمة جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة (Mokhtar & Boukhtaoua, 2015)، وجزءاً معيماً لعمل هذه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب إدارتها بشكل ملائم للتغلب على الأزمات (Abu Samra, Titi, & Ashour, 2012)، وأصبح التعامل معها يحتاج منهجاً وحيزاً علمياً مدروساً، لرصد مؤشرات حدوثها ومتابعتها والعمل على إحباطها والبحث عن السبل في عدم تكرارها مستقبلاً (Abdul Hamid, 2010).

عطفاً على ما سبق؛ تستند إدارة الأزمات في جوهرها إلى خليط من مهارات متعددة يجب أن يلم بها قائد المؤسسة التربوية كإدارة الوقت، وإدارة التوتر، وإدارة الصراع، ووضع أنظمة القيادة، واتخاذ القرارات، والتفاوض، والاتصال (Al-Sinani, 2010)، واعتماد منهج علمي وعملي قائم على الخبرة والمهارة، والمعرفة؛ يعالج الأزمة بكفاءة وفاعلية قبل تفاقمها وانتشارها وتغلغلها داخل الجامعة (Abu Fara, 2009)، ومراجعة الأزمات التاريخية الكبرى داخل الحرم الجامعي لتنبؤ بها ووضع سيناريوهات لتطوير البحوث المستقبلية (Hartung, Tracey, & Brown, 2017)، كذلك السير على تطوير وظائفها في (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) لتفادي نشوء أزمة (Fugazzoto, 2011).

ومن جانب آخر يتوجب على قادة الجامعات التشخيص الجيد للأزمات؛ لأنه المفتاح الفعال للتعامل معها، وأساس التشخيص السليم هو وفرة وجمع المعلومات، والمعرفة، والخبرة، ومعرفة الأساليب وبواعث نشوء الأزمة، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، وتوفير قنوات اتصالات (Al-Dahiri, 2016)، بالإضافة إلى تنظيم خطوات إدارة الأزمات بعد اكتشاف الإنذار المبكر

للأزمة، والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار أو الحد منها قدر المستطاع، والتعلم من النتائج التي تمخضت عن الأزمة، ولابد من إلقاء الضوء على متطلبات إدارة الأزمات المادية والإدارية والبشرية من إخضاعها للمنهجية العلمية، والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، والمتابعة، وتشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات الجامعية (Ghanima, 2013).

### مشكلة الدراسة

نظرًا لتسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات الجامعية، أهمها أزمة تزايد أعداد الطلبة، والعنف الجامعي، والترهل الإداري، وضالة برامج التدريب، والأزمات المالية، واستنزاف مواردها، وغيرها من الأزمات؛ مما استدعى الاهتمام الدائم بإدارتها وبأعلى درجة من الجاهزية. وفي إطار هذه المعطيات؛ ترى الباحثة أن المشكلة لا تكمن في حدوث تلك الأزمات، بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا معها وإدارتنا لها.

ونظرًا لاحتمالية غياب جاهزية التعامل مع الأزمات، ووجود ثغرات في إدارتها لدى بعض قادة جامعة البلقاء التطبيقية؛ مما يعكس سلبيًا على الهيئة التدريسية والإدارية، وبالتالي على الأداء والطلبة؛ لذا جاءت هذه الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: ما واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

### أسئلة الدراسة

تتحدد أسئلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- ما واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لاختلاف المتغيرات المستقلة التالية: النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف إلى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات تعزى لاختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من منطلق إداري بات من متطلبات الحياة المعاصرة؛ إذ أن إدارة الأزمات أصبحت أحد فروع الإدارة التي يتم تدريسها في العديد من الجامعات مما يدل على أهميتها في كافة القطاعات، ولما لها من أهمية كبرى وعظمى في التأثير في واقعنا.

ولمساعدة صانعو القرارات وواضعو السياسات الجامعية في مواجهة إدارة الأزمات الجامعية، وبالتالي المساهمة في تطوير إدارة الجامعية.

كذلك تنبع أهميتها من حقيقة مفادها بأن التعليم العالي المسؤول الأول عن التنمية والإنتاج للقوى العاملة ذات الكفاءة في سياق احتياجات الأمة (Ekundayo & Ajayi, 2009)، ويمكن الاستفادة من توصيات الدراسة للاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات التي تحول دون فاعلية إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على جامعة البلقاء التطبيقية (المركز).
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي (2016/2017) م.
- المحددات الإجرائية: تتحدد نتائج الدراسة الحالية بالأداة التي استخدمت في جمع البيانات من حيث صدقها وثباتها، وباختيار أفراد العينة، والمنهج المستخدم، والتحليل الإحصائي المستخدم لهذه الدراسة.

#### مصطلحات الدراسة

تتحدد مصطلحات الدراسة في المصطلحات التالية:

**الواقع:** يمثل الواقع المستوى الحقيقي لتطبيق إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ويقاس من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

**إدارة الأزمات:** أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية الإدارية التي ينتهجها القادة في جامعة البلقاء التطبيقية لمواجهة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، وضبطها والوقائية منها ومحاولة التنبؤ بها من خلال توفير عدة مهارات تتضمن وضع التخطيط وتنفيذها، واتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات اللازمة، وتوفير نظام اتصال فعال، لتحقيق الهدف المنشود في أقل قدر من الخسائر وبأقل جهد وتكلفة.

**جامعة البلقاء التطبيقية:** مؤسسة تعليمية أردنية حكومية تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها، وتمنح درجات علمية مختلفة.

**عضو هيئة التدريس:** هو الشخص يحمل درجة علمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر متفرغ، وما دون) في حقل من حقول المعرفة العلمية المتخصصة، ويقوم بعمل أكاديمي أو إداري أو الاثنين معاً في إحدى كليات جامعة البلقاء التطبيقية (المركز) التي طبقت عليها الدراسة.

### الأدب النظري

إن مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبحت بشكل أو بآخر تمس جوانب الحياة كافة وخصوصاً في المجال التربوي. إن كلمة أزمة كما يعرفها بيبست (Best, 2006, p. 94) بأنها: "مرحلة من الصراع والتهديدات التي يتعرض لها الأمن البشري".

أما إدارة الأزمات (Crisis Management) تعرفها جامعة ريجنت (Regent University, 2013, p.3) بأنها: "عملية الإعداد والتخفيف والاستجابة والتعافي من حالة الأزمات، وتتطلب خطة منظمة لضمان سلامة وبقاء الذات والمجتمع، وفهم استجابة الأفراد للضغط. فهي عملية ديناميكية تبدأ قبل الحدث الحاسم بوقت طويل وتتجاوز استنتاجه، وكل مرحلة قبل وأثناء وبعد أزمة يوجد تحديات خاصة، وتتطلب استراتيجيات مختلفة للإدارة فاعلة".

ويعرفها بوبيليفا وسيدوروا (Bobyleva & Sidorova, 2015, p.25) بالمعنى الواسع بأنها: "تصميم وتنفيذ خطوات الإنذار بالأزمات والوقاية من خلال سلسلة من التدابير التصحيحية المرنة القادرة على تحقيق الاستقرار" مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في: التهديد، والمفاجئة، والتحديات، والإنذار، والصراع.

أما فيما يتعلق بمراحل إدارة الأزمات

اتفق معظم الكتاب والباحثين بأن مراحل إدارة الأزمات تتضمن ثلاث مراحل رئيسية على النحو التالي:

– مرحلة ما قبل الأزمة: التي تتضمن تحديد حالات الأزمات المحتملة، وصياغة خطط الأزمات.

– مرحلة الأزمات: التي تنطوي على إدارة حالة أزمة أثناء وقوعها.

– مرحلة ما بعد الأزمة: التي تتضمن إجراءات تصحيحية وإنعاشية لاستعادة ثقة المستفيدين. (Catullo, Walker. & Floyed, 2009; Wang, 2009; Jiaa, Shia, Jiab., & Li, 2012; Bundy, Pfarrer, Short., & Coombs, 2016).

ويرى بوبيليفا وسيدوروا (Bobyleva., & Sidorova, 2015, p.25) أن معظم الجامعات وغيرها من المؤسسات تمر بمرحلة "البدء والنمو والاستقرار والانخفاض وربما الأزمة".

أما بالنسبة لعمليات إدارة الأزمات فإن:

أسلوب إدارة الأزمة يعتمد على عدد من العمليات الهامة أولها عملية التخطيط: تنبع أهمية التخطيط من خلال وضع كافة الإجراءات لمنع وقوع الأزمة، وإزالة عنصر المفاجأة عند وقوعها

(Rao, Eisenberg., & Editors, 2007)، والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف (Jafar, 2017)، وإعادة الاستقرار للمؤسسة (Abdul Razzaq, 2006) وثنائها **جمع المعلومات**: تساهم أجهزة المعلومات ونظمها بكافة تخصصاتها وعلى مختلف المستويات العبد الرئيسي في بناء قواعد المعلومات الأساسية والاستمرار تحديثها وتحليلها وتزويد مراكز إدارة الأزمات بها في التوقيت المناسب بما يضمن الإدارة الناجحة اللازمة، (Daft, 2008)، وثالثها **عملية اتخاذ القرارات**: هي "عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة" (Jalda, 2010, p.101)، ورابعها **عملية الاتصال**: "وهي نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد وبين غرف العمليات عبر وسائل الاتصال المختلفة أثناء الأزمة بهدف إنسيابية تدفق المعلومات المتوفرة ووضعها أمام متخذي القرار، لإنهاء الأزمة" (Al-Hamidi, 2010, p.56)، وخامسها **القيادة**: يتوجب على قائد الأزمات وخاصة إذا كان قائداً لجامعة تعليمية أن يتمتع بخصائص شخصية، وخصائص موضوعية مكتسبة كالمبادرة والتفاؤل واقتحام المخاطر (Auda, 2008).

#### الدراسات السابقة

حظي موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية العالي باهتمام كبير من الباحثين والكتاب في البيئة العربية والدولية. وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة جاكوبسن (Jacobsen, 2010) إلى تحديد قائمة شاملة من التحديات التي يواجهها القادة أثناء تعاملهم مع الأزمات في جامعة تكساس. استخدم الباحث المنهج النوعي، وأجريت المقابلات على (14) قائداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك نوع محدد من التحديات للتعامل مع الأزمات، ولكن المهم مقدار الدمار الذي تخلفه الأزمات، وتتطور مراحل الأزمات، ومهارات واستراتيجيات ومفاهيم القادة عن إدارة الأزمات.

قامت السناني (Al-Sinani, 2010) بدراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ومعوقات إدارة الأزمات بالكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وصياغة المقترحات لإدارة الأزمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة (57) موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أهم المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمة هي إنشاء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى الجامعة تكون مسؤولة عن التخطيط ولمواجهة الأزمات.

هدفت دراسة عاشور (Ashour, 2011) التعرف إلى درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في جامعة اليرموك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين للعام الدراسي (2008/2009م). استخدم الباحث الاستبانة على عينة مكونة من (44) رئيس قسم أكاديمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في جامعة اليرموك جاءت بدرجة "متوسطة" على الأداة ككل.

أجرى أبو سمرة وآخرون (Abu Samra, et al. 2012) دراسة هدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوايرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، تكونت عينة الدراسة من (329) طالباً وطالبة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون استبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوايرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة "متوسطة".

قام ديفيد بدراسة (David, 2013) هدفت إلى تحديد العوامل المسببة بحدوث أزمات عند الطلاب وأسلوب الإدارة المتبع مع الأزمات في الجامعات النيجيرية. تم أخذ عينة قوامها (76) طالباً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود نظام الاستبدادي ناجم عن تآكل الاستقلال المؤسسي، وانهيار البنية التحتية، وعدم مكافأة الموظفين الذين لديهم التزام أخلاقي كبير.

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

أجرى حسيني وآخرون (Hosseini, et al, 2014) دراسة هدفت إلى تحديد حالة إدارة المعرفة في إدارة الأزمات بناءً على نموذج إدارة المعرفة (Earl Model) في الجامعات الإيرانية. استخدم المنهج الوصفي المستعرض على عينة قوامها (115) فرداً بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت النتائج أن وضع إدارة المعرفة وإدارة الأزمات ليست مناسبة؛ لذلك يجب على القادة وصانعي السياسات المزيد من الاهتمام للحفاظ على إدارة المعرفة في الأزمات.

قامت الزعبي وسعيد (Al-Zoubi., & Said, 2014) بدراسة هدفت التعرف إلى مؤشرات حدوث الأزمات الإدارية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة. تم تحقيق أهداف الدراسة باستخدام الاستراتيجية المسحية والاستبانة كأداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (407) طالباً. وقد أظهرت نتائج الدراسة على وجود مؤشرات تدل على حدوث أزمة في الجامعات الأردنية بدرجة "عالية".

في حين قام مختار وبوخطوة (Mokhtar., & Boukhtaoua, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات بجامعة عمر المختار فرع درنة. وقد تمثل مجتمع الدراسة في رءساء هيئة التدريس البالغ (60) عضواً. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في الجامعة حظيت بمستوى "مرتفع"، ووجود بعض الأزمات في الجامعة منها عدم القدرة على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات، وتوقف وتعليق الدراسة بشكل مستمر.



قامت زرعة وكعكي (Zarah., & Kaki, 2015) بدراسة هدفت إلى تحديد آليات إدارة الأزمات في جامعة نورة بنت عبد الرحمن السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (406) عضواً بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم توفر خطط استراتيجية لمواجهة الأزمات بدرجة "مرتفعة".

هدفت دراسة دورانتيس ولو (Dorantes., & Low, 2016) إلى البحث عن أسباب الكساد المالي الكبير في جامعات الولايات المتحدة الواقعة الجزء الغربي في الفترة (2007 - 2009م) استجابات (20) كلية وجامعة خاصة، استخدم المنهج الكيفي والتفسيري لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات تنسم بقدر كبير من المرونة والقدرة على مواجهة الركود المالي الكبير، علماً بأن هذه النتائج تعمم على (20) كلية وجامعة خاصة، ولا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة فيما يتعلق بالأزمات المالية.

هدفت دراسة موكل (Mukll, 2016) إلى الكشف عن دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات وأهم التحديات التي تواجهها في مؤسسات التعليم العالي الكينية. استخدم الاستبانة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي ودراسة الحالة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم أخذ عينة قوامها (300) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور لعملية الاتصال في إدارة الأزمات منها خلق الوعي والتعبئة والإجلاء أثناء الأزمات، ووجود العديد من التحديات أهمها: كيفية التواصل مع الجمهور المستهدف أثناء الأزمة، وكذلك كيفية التعامل معها في المراحل المختلفة (التخطيط والتنفيذ وما بعد الأزمة).

أجرى جاكسون (Jackson, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن مسؤوليات عمداء شؤون الطلبة في إدارة أزمة داخل الحرم الجامعي في جامعات ولاية جورجيا. استخدم المنهج الوصفي والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عمداء شؤون الطلبة في ولاية جورجيا يتحملون بعض المسؤولية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، ولا سيما في مرحلتي الوقاية والتعافي أكثر من أي مرحلة أخرى في إدارة الأزمات.

في حين قام أديمي بدراسة (Adeyemi, 2017) هدفت إلى الكشف عن مستوى الأزمات عند طلبة الجامعات النيجيرية، ومعرفة الأسباب والنتائج والتدابير التي وضعت من أجل الأزمات في الجامعات الحكومية والخاصة. تم أخذ عينة قوامها (850) طالباً بالطريقة العشوائية التطبيقية، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية؛ لذا كانت فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة أفضل منها في الجامعات الحكومية.

هدفت دراسة العاجز وعساف (Al Ajez., & Assaf, 2017) إلى تحديد درجة واقع ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بمؤشرات التخطيط الاستراتيجي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الممارسة بلغ (3.79%) حيث احتل مجال التخطيط لمواجهة الأزمات المركز الأول بين متوسطات المجالات مجتمعة.

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها ألقت الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات: فقد تناولت دراسة أبو سمرة وآخرون (Abu Samra, et al, 2012)، ومختار وبوخطة (Mokhtar., & Boukhtaoua, 2015)، والعاجز وعساف (Al Ajez., & Assaf, 2017) واقع إدارة الأزمات، ودراسة زرعة وكعكي (Zarah., & Kaki, 2015) تحديد آليات إدارتها، وتناولت دراسة السناني (Al-Sinani, 2010) معوقات، ودراسة دورانتيس ولو (Dorantes., & Low, 2016)، ودراسة ديفيد (David, 2013) مسبباتها، ودراسة جاكسون (Jackson, 2016)، ودراسة جاكوبسن (Jacobsen, 2010) التي ربطت بين القيادة وإدارة الأزمات، وأما دراسة ماكغينيس ومارشاند (Mc Guinness., & Marchand, 2014)، ودراسة موكل (Mukll, 2016) دور عملية الاتصال أثناءها، إلا أن دراسة الزعبي وسعيد (Al-Zoubi., & Said, 2014) ومؤشرات حدوثها.

وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في أغلب الدراسات. وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة كان لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب الإحصائية. اتفقت 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 مؤسسات التعليم العالي الأردنية، وبالتحديد في جامعة البلقاء التطبيقية.

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، والتحقق من صدقها وثباتها، وتناول أيضاً وصفاً لإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل بيانات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

### منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة للإجابة عن سؤالي الدراسة، حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً من خلال وصف الظواهر وجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية (المركز) والبالغ عددهم (387) عضو هيئة تدريس. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (260) عضواً، التي تمثل نسبة (67.18%) من مجتمع الدراسة، وعند استرجاع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (254) استبانة، تم استبعاد (14) استبانات لعدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها. وبالتالي بلغت العينة النهائية (240) عضواً، أي بنسبة (62.01%) من مجتمع الدراسة. الجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	169	69.8
	أنثى	73	30.2
الكلية	علمية	97	40.1
	إنسانية	145	59.9
	أستاذ	44	18.2
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك	62	25.6
	أستاذ مساعد وما دون	136	56.2
	أقل من (5) سنوات	41	16.9
سنوات الخبرة	من (5- 10) سنوات	79	32.6
	(11) سنة فأكثر	122	50.4
المجموع		242	100.0

## أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بالاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة غنيمه (Ghanima, 2013)، ودراسة عودة (Auda, 2008)، وتكونت الأداة من جزأين: الجزء الأول (المعلومات الشخصية)، والجزء الثاني مكون من (45) فقرة حددت فيه مجالات الأداة بالآتي: القيادة، والتخطيط، واتخاذ القرار، والمعلومات، والاتصالات.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من (5) إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (1،2،3،4،5) على التوالي. وحدد طول الفئة بالمعادلة الآتية: القيمة العليا- القيمة الدنيا / عدد المستويات  $= \frac{5-1}{4} = 1.33$ . ووفقاً لهذه المعادلة فإنه تم تحديد مستويات المتوسطات كما يلي: مستوى منخفض من (1- 2.33)، ومستوى متوسط من (2.34 - 3.66)، ومستوى مرتفع من (3.67- 5).

## صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، وتم عرض الأداة على (8) من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية تخصص الإدارة التربوية لتعرف درجة ملائمة المجالات التي تضمنتها، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة، وإجراء التعديل المناسب (حذف، تعديل، إضافة)، وتم إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة وفقاً لتغذيتهم الراجعة.

## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (18) عضواً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا. والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2):** معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية.

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
القيادة في إدارة الأزمات	0,84	0,78
التخطيط في إدارة الأزمات	0,87	0,73
اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	0,90	0,76
المعلومات في إدارة الأزمات	0,85	0,75
الاتصال في إدارة الأزمات	0,87	0,79
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>0,91</b>	<b>0,86</b>

## المعالجة الإحصائية

بعد جمع المعلومات عن طريق توزيع الأداة والتأكد من الصدق والثبات، تمت عملية التحليل الإحصائي لجميع أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب على النحو التالي:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي، والمقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها كالاتي:

**نتائج السؤال الأول: ونصه "ما واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية. والجدول (3) يوضح ذلك.

**جدول (3):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	المعلومات في إدارة الأزمات.	3.58	0.596	متوسط
2	5	الاتصال في إدارة الأزمات.	3.51	0.638	متوسط
3	1	القيادة في إدارة الأزمات.	3.41	0.718	متوسط
4	3	اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.	3.36	0.701	متوسط
5	2	التخطيط في إدارة الأزمات.	3.09	0.892	متوسط
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.38</b>	<b>0.656</b>	<b>متوسط</b>

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.09 - 3.58)، حيث جاء مجال المعلومات في إدارة الأزمات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، وبانحراف معياري (0.596)، بينما جاء مجال التخطيط في إدارة الأزمات في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وبانحراف معياري (0.892)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.38)، وبانحراف معياري (0.656).

وقد يكون السبب في حصول الدرجة الكلية على مستوى "متوسط" طبيعة جامعة البلقاء التطبيقية الجغرافية حيث تمتد أفرعها من الشمال إلى الجنوب مما يعرضها إلى احتمالية نشوء أزمات أكثر من غيرها من الجامعات الأردنية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو سمرة وآخرون (Abu Samra, et al, 20102)، ودراسة عاشور (Ashour, 2011) جاء الواقع بدرجة "متوسطة"، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الزعبي وسعيد (Al-Zoubi., & Said, 2014) بوجود مؤشرات تدل على حدوث أزمة بدرجة "عالية".

وفيما يلي حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات لكل مجال على حدة.

**أولاً: مجال القيادة في إدارة الأزمات:** يتضمن المجال (10) فقرات، كما هو مبين في الجدول (4).

**جدول (4):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال القيادة في إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يحرص القائد على أن يتعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع.	3.71	1.190	مرتفع
2	1	يحرص القائد على حشد الطاقات الكامنة لأداء الأعمال غير الروتينية لتفادي الأزمة.	3.69	0.951	مرتفع
3	6	يقدر القائد الوقت المناسب للتدخل في إدارة التعامل مع الأزمات.	3.67	1.092	مرتفع
4	10	يحرص القائد على رسم التكتيكات اللازمة لإدارة التعامل مع الأزمات.	3.62	1.128	متوسط
5	4	يحرص القائد على متابعة وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.	3.61	0.937	متوسط
6	3	يمارس القائد مع العاملين أسلوب (التفاهم والإقناع) في حل الأزمات.	3.57	1.073	متوسط
7	7	يحث القائد على تبسيط الإجراءات في إدارة التعامل مع الأزمة.	3.40	1.098	متوسط
8	9	يمتلك القائد قيادة عقلانية غير انفعالية مع الآخرين لمواجهة الأزمات.	2.98	1.331	متوسط
9	2	يحرص القائد على إخضاع إدارة التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية.	2.95	1.302	متوسط
10	8	يحرص القائد على تحفيز الموظفين للمشاركة في إدارة التعامل مع الأزمات.	2.85	1.271	متوسط
		<b>القيادة في إدارة الأزمات</b>	<b>3.41</b>	<b>0.718</b>	<b>متوسط</b>

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.85- 3.71)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يحرص القائد على أن يتعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وبانحراف معياري (1.190)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يحرص القائد على تحفيز العاملين للمشاركة في إدارة التعامل مع الأزمات" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وبانحراف معياري (1.271)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.41)، وبانحراف معياري (0.718).

تفسر الباحثة حصول المجال على درجة متوسطة، ضعف خبرة بعض قادة الجامعة في الإدارات السابقة بالتعامل مع الأزمات لضعف إعدادهم ومهارتهم في إدارة الأزمات، كذلك ضعف القيادة الواعية فيما يتعلق بتحضر أعضاء الفريق لتحقيق إنتاج عالي الجودة يشجع الإبداع والابتكار لأنه عندما تتضمن نظرة القائد أهداف وطموحات العاملين معه، سوف يعم النجاح للجميع وتحقيق أداء متميز. اتفقت نتائج دراسة جاكوبسن (Jacobsen, 2010) أهمية مهارات واستراتيجيات ومفاهيم القادة عن إدارة الأزمات، واتفقت مع نتائج دراسة ديفيد (David, 2013) بعدم مكافأة الموظفين الذين لديهم التزام أخلاقي كبير. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أجرى جاكسون (Jackson, 2016) أن عمداء شؤون الطلبة يتحملون بعض المسؤولية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات.

**ثانيًا: مجال التخطيط في إدارة الأزمات:** يتضمن المجال (9) فقرات، كما هو مبين في الجدول (5).

**جدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بمجال التخطيط في إدارة الأزمات مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	يُعد القائد سيناريوهات بديلة من خلال تطورات للمسارات المختلفة التي تظهر بها الأزمة.	3.73	1.065	مرتفع
2	15	يحدد القائد الأولويات للأزمات عن طريق بيان أهميتها بالنسبة للجامعة.	3.72	0.895	مرتفع
3	11	يستخدم القائد أساليب وقائية (الإنذار المبكر والإرشادات التحذيرية) لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	3.68	1.004	مرتفع

...تابع جدول رقم (5)

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	16	يخصص القائد ميزانية مستقلة لعملية التخطيط الاستراتيجي للأزمات.	2.83	1.385	متوسط
5	12	يحلل القائد البيئة الخارجية للتعرف إلى المتغيرات المختلفة لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	2.81	1.473	متوسط
3	13	يحلل القائد البيئة الداخلية لسيطرة على المشكلات المسببة للأزمات.	2.80	1.306	متوسط
7	14	يستعين القائد بمتخصصين من خارج الجامعة لإعداد خطط الأزمات.	2.77	1.458	متوسط
8	18	يحرص القائد على تقييم الخطط الحالية بغرض تطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	2.77	1.293	متوسط
9	19	يشارك القائد العاملين في إعداد الخطة التنفيذية لإدارة الأزمات.	2.69	1.320	متوسط
		<b>التخطيط في إدارة الأزمات</b>	<b>3.09</b>	<b>0.892</b>	<b>متوسط</b>

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.69- 3.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على "يُعد القائد سيناريوهات بديلة من خلال تطورات للمسارات المختلفة التي تظهر بها الأزمة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (1.065)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "يشارك القائد الموظفين في إعداد الخطة التنفيذية لإدارة الأزمات" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وانحراف معياري (1.320)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.09)، وانحراف معياري (0.892).

تري الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لعدم التزام قادة الجامعة السابقين فعلياً بعملية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المسبق للأزمات، وعلى الرغم من وجود وحدة التطوير والجودة في الجامعة، إلا أنه لا يوجد فرق عمل متخصصة في التخطيط للأزمات. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السناني (Al-Sinani, 2010) بأهمية إنشاء وحدة لإدارة الأزمات، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العاجز وعساف (Al Ajez., & Assaf, 2017) باحتلال مجال التخطيط لمواجهة الأزمات المركز الأول بين متوسطات المجالات مجتمعة، واختلفت مع نتائج دراسة زرعة وكعكي (Zarah., & Kaki, 2015) بعدم توفر خطط استراتيجية لمواجهة الأزمات بدرجة مرتفعة.



ثالثاً: مجال اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات: يتضمن المجال (9) فقرات، كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	23	يتخذ القائد قرارات يمكن تطبيقها في حدود الإمكانيات المتاحة أثناء موقف الأزمة.	3.71	1.137	مرتفع
2	22	يتبع القائد مبدأ الاستبعاد لجميع الأسباب التي ليس لها علاقة في نشوء الأزمة عند اتخاذ القرار.	3.70	0.899	مرتفع
3	24	يربط القائد نهائيات نظم المعلومات بمراكز اتخاذ القرار لضمان صحة القرار.	3.69	1.093	مرتفع
4	21	يستخدم القائد خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار أثناء موقف الأزمة بوضع البدائل واختيار أنسبها.	3.45	.964	متوسط
5	27	يحرص القائد على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب كافة الموظفين.	3.45	1.089	متوسط
6	26	يصدر القائد القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	3.19	1.281	متوسط
7	25	يستخدم القادة التفكير الإبتكاري في عملية اتخاذ القرار لإدارة التعامل مع الأزمة.	3.05	1.361	متوسط
8	20	يستخدم القائد أساليب متنوعة لاتخاذ القرار (الأرقام القياسية، بحوث العمليات) أثناء موقف الأزمة.	3.03	1.345	متوسط
9	28	يتخذ القائد بمشاركة الأعضاء قرارات ضمن تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأحداث.	3.02	1.285	متوسط
		اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	3.36	0.701	متوسط

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.02- 3.71)، حيث جاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على "يتخذ القائد قرارات يمكن تطبيقها في حدود الإمكانيات المتاحة أثناء موقف الأزمة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وبانحراف معياري (1.137)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "يتخذ القائد بمشاركة الأعضاء قرارات ضمن تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأحداث" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وبانحراف معياري (1.285)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.36) وبانحراف معياري (0.701). ترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لعدم وجود مشاركة بين الموظفين ومتخذي القرارات الأزمات؛ مما يعكس سلباً على جودة القرار، وعدم تجاوب الموظفين أثناء الأزمات. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مختار وبوخطوة (Mokhtar., & Boukhtaoua, 2015) بأن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في الجامعة حظيت بمستوى "مرتفع".

رابعاً: مجال المعلومات في إدارة الأزمات: يتضمن المجال (8) فقرات، كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعلومات في إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	35	يحافظ القائد على (أمن وسرية) المعلومات في نظام معلومات محكم لتخفيض مخاطر الأزمة.	3.92	0.967	مرتفع
2	29	يلخص القائد بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة.	3.69	0.951	مرتفع
3	31	يحرص القائد على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة لتوظيفها في التعامل مع الأزمة.	3.67	1.092	مرتفع
4	36	يحرص القائد على توفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف لاستخدامها وقت الأزمات.	3.61	1.159	متوسط

...تابع جدول رقم (7)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	30	يحرص القائد على إعطاء معلومات دقيقة خالية من الأخطاء تلبي متطلبات إدارة الأزمة.	3.57	1.073	متوسط
6	33	يحرص القائد على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة بحيث يسهل الرجوع إليها.	3.43	1.133	متوسط
7	32	يحرص القائد على تغذية نظم المعلومات بشكل مستمر بالمعلومات لترشيد القرارات المتعلقة بالأزمة.	3.38	1.057	متوسط
8	34	يحرص القائد على توفير نظم معلومات من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية.	3.19	1.281	متوسط
المعلومات في إدارة الأزمات			3.58	0.596	متوسط

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.19-3.92)، حيث جاءت الفقرة رقم (35) التي تنص على "يحافظ القائد على (أمن وسرية) المعلومات في نظام معلومات محكم لتخفيض مخاطر الأزمة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.967)، بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها "يحرص القائد على توفير نظم معلومات من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وانحراف معياري (1.281)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.58)، وانحراف معياري (0.596). ترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لضعف في استخدام نظم معلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات للتنبؤ بالأزمات المستقبلية، وكذلك عدم تحديث نظم المعلومات بشكل مستمر لمواكبة المتغيرات.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج أديمي بدراسة (Adeyemi, 2017) بعدم فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة حسيني وآخرون (et al, 2014) أن وضع إدارة المعرفة وإدارة الأزمات ليست مناسبة؛ لذلك يجب على القادة وصانعي السياسات المزيد من الاهتمام للحفاظ على إدارة المعرفة في الأزمات.

**خامساً: مجال الاتصال في إدارة الأزمات:** يتضمن المجال (9) فقرات كما هو مبين في الجدول (8).

**جدول (8):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الاتصال في إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	38	يحرص القائد على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة.	3.69	0.981	مرتفع
1	41	يوفر القائد نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، توكس، إنترنت، لاسلكي، مايكرويف) تخص إدارة الأزمات.	3.69	1.065	مرتفع
3	43	يحرص القائد على توفير نظم اتصالات تجيب عن جميع الأسئلة التي تطرح أثناء الأزمة.	3.68	1.004	مرتفع
4	39	يحرص القائد على استخدام وسائل اتصال إلكترونية (كمية ونوعية) تستخدم في الوقت المناسب للأزمة.	3.62	1.128	متوسط
5	37	يشجع القائد على تجاوز القنوات الرسمية في عملية الاتصال لمواجهة الأزمة.	3.61	0.937	متوسط
6	40	يستخدم القائد نظام اتصال متعدد المستويات (الأفقي والرأسي) يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة.	3.45	0.964	متوسط
7	45	ينظم القائد عملية الاتصال بين أعضاء فرق العمل والجهات المساندة للفريق للسيطرة على الأزمة.	3.40	1.098	متوسط
8	42	يتبنى القائد سياسة الباب المفتوح أثناء الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة.	3.37	.977	متوسط
9	44	يسعى القائد إلى تأهيل الكوادر البشرية المدربة لتعامل مع نظم الاتصالات المستجدة لإحتواء الأزمة.	3.05	1.361	متوسط
		<b>الاتصال في إدارة الأزمات</b>	<b>3.51</b>	<b>0.638</b>	<b>متوسط</b>

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.05-3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) التي تنص على "يحرص القائد على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبانحراف معياري (0.981)، بينما جاءت الفقرة رقم (44) ونصها "يسعى القائد إلى تأهيل الكوادر البشرية المدربة لتعامل مع نظم الاتصالات المستجدة لإحتواء الأزمة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وبانحراف معياري (1.361)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.51)، وبانحراف معياري (0.638). ترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لنظام الاتصال المستخدم (الأفقي) الذي لا يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة، كذلك بطء تنفيذ عملية الاتصال كونها عاملاً حاسماً في مواجهة الأزمة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ماكغينيس ومارشاند (Mc Guinness., & Marchand, 2014) أن الجامعات لم تولي اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب، وتناغمت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة موكل Mukil, (2016) بوجود دور لعملية الاتصال في إدارة الأزمات منها خلق الوعي والتعبئة والإجلاء أثناء الأزمات.

**نتائج السؤال الثاني: ونصه "هل توجد الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لاختلاف المتغيرات المستقلة التالية: النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة؟".** للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة. والجدول (9) يوضح ذلك.

**جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية حسب متغيرات النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.**

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
النوع الاجتماعي	ذكر	3.38	.660	169
	أنثى	3.37	.651	73
الكلية	علمية	3.31	.646	97
	إنسانية	3.43	.660	145
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.32	.693	44
	أستاذ مشارك	3.26	.667	62
	أستاذ مساعد وما دون	3.46	.633	136
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	3.11	.687	41
	من (5-10) سنوات	3.35	.635	79
	(11) سنة فأكثر	3.49	.634	122

يبين الجدول (9) تباينًا ظاهريًا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي. والجدول (10) يوضح ذلك.

**جدول (10):** تحليل التباين الرباعي لأثر النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	.211	1	.211	.512	.475
الكلية	.368	1	.368	.891	.346
الرتبة الأكاديمية	1.578	2	.789	1.912	.150
سنوات الخبرة	4.067	2	2.033	4.929	.008
الخطأ	96.959	235	.413		
<b>الكلية</b>	<b>103.703</b>	<b>241</b>			

يتبين من الجدول (10) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف (0.512) وبدلالة إحصائية بلغت (0.475)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف (0.891) وبدلالة إحصائية بلغت (0.346)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف (1.912)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.150). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (4.929)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.008)، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه. والجدول (11) يوضح ذلك.

**جدول (11):** المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من (5) سنوات	من (5-10) سنوات	11 سنة فأكثر
أقل من (5) سنوات	3.11			
من (5-10) سنوات	3.35	.25	.25	
11 سنة فأكثر	3.49	*.38	.14	

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أقل من (5) سنوات، و(11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر. ترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية لأن أفراد العينة المبحوثة الذين لديهم عدد سنوات خبرة (11) سنة فأكثر منطقياً لديهم الخبرة والمعرفة المتركمة؛ لمواكبتهم العديد من الأزمات بسبب طول مدة خدمتهم في الجامعات، كذلك منهم من تولى مناصب إدارية وقيادية داخل الجامعة.

### الخلاصة والاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، يقتضي التعامل مع الأزمات بإدارة نوعية للمحافظة على بقاء واستمرار ونمو مؤسسات التعليم العالي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في عملية إعداد وتنفيذ الخطط التنفيذية الاستراتيجية لإدارة الأزمات، مع تحفيزهم للمشاركة في إدارة الأزمات، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأزمات، وجمع المعلومات التي من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية، وكذلك البحث عن كافة السبل التي تعمل على ارتقاء مستوى إدارة الأزمات، ويحسن من أدائها داخل الجامعات.

### التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات الآتية:
- إنشاء وحدة متخصصة في إدارة الأزمات على مستوى كل كلية تتبع لإدارة عليا في الجامعة، بحيث تكون مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات، والتعامل معها مع تشكيل فرق العمل.
  - الانفتاح على البحوث المتخصصة بإدارة الأزمات، والاستعانة بخبراء، وتكوين فريق دائم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والتميز في إدارة الأزمات، وخصوصاً ممن يحملون تخصصات في هذا المجال.
  - اتخاذ إجراءات وقائية؛ لذا ينبغي تنمية الوعي بأهمية الاستعداد تجاه جميع أنواع الأزمات من خلال برامج التدريب، سواء كانت ناجمة عن أخطاء بشرية، أم كانت ناتجة عن كوارث طبيعية أو تنظيمية؛ حيث إن حدوث الأزمات أمر أصبح لا مفر منه.
  - العمل على 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 على أفضل وجه.
  - إعادة ثقة الموظفين بالقيادات الإدارية والأكاديمية القادرة على إدارة الأزمات عن طريق إعادة تدريبهم وتنميتهم على قدرة التنبؤ، ووضع التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ.

**References (Arabic & English)**

- Abdul Hamid, R. (2010). *Strategy for dealing with Crises and disasters: a theoretical and applied study*. 1<sup>st</sup> ed. Cairo: Abu Al Majd Printing House in Al Haram.
- 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.
- Abu Fara, Y. (2009). *Crisis Management Integrated portal*. 1<sup>st</sup> ed. Amman: Al-thraa Publishing House.
- Abu Samra, M., Titi, M., & Ashour, F. (2012). Crises Management at the physical Education departments in the higher Education institutions from the perspective of students. *Journal of Al Azhar University in Gaza (Human Sciences Series)*, 14 (1), 35-72.
- Adams, C., & Kritsonis, W. (2006). An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications. *National Journal for Publishing and Mentoring*, 1(1), 1-7.
- Adeyemi, T. (2017). *Causes, Consequences and Control of Students' Crises in Public and Private Universities in Nigeria*. Retrieved March 22, 2017, from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.520.6525&rep=rep1&type=pdf>
- Auda, R. (2008). *The Reality of Crisis Management in the institutions of higher Education in the Gaza Strip an Applied study on the Islamic University*. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Islamic University. Gaza.
- Al-Ajez, F., & Assaf, M. (2017). The degree of Senior Administration in Palestinian Universities Practicing Crisis Management and its Relationship to Strategic Thinking. *Educational Journal*, 122(31), 147- 189.
- Al-Azzawi, N. (2009). The impact of strategic planning on Crisis Management. *Research presented to the Seventh International Scientific Conference entitled "The Implications of the Global Economic Crisis on Business Organizations: Challenges, Opportunities and Prospects"*. Jordan. Zarqa Private University. 3-5/11/ 2009.



- Ashour, M. (2011). The degree of Department heads perception at Yarmouk University for the elements of Crisis Management. *Journal of Education and Psychology*, 3(1), 131-164.
- Best, S. (2006). *The Method of Conflict Resolution and Transformation*. in Shed rack Gaya Best (ed) Introduction to Peace and Conflict Studies in West Africa. Ibadan: Spectrum Book Ltd. Pp. 93-115.
- Bobyleva, A., & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalization in Higher Education: Management of Higher Education and Research*, 3 (1), pp. 23-35.
- 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.
- Catullo, L., Walker, D., & Floyed, D. (2009). The Status of Crisis Management at NASPA Member Institutions. *NASPA Journal*, 46 (2), 301-324.
- Daft, L. (2008). *New Era of Management*. Second Edition. Australia: Thomson South- Western.
- Al-Dahiri, S. (2016). *Crisis Counseling and Management Psychology*. First Edition. Amman: Al-Asar Scientific research House for Publishing and Distribution.
- David, A. (2013). *Students' Crisis in Nigerian Tertiary Educational Institutions: A Review of the Causes and Management Style*. Retrieved March 22, 2017, from: <http://www.jhss-khazar.org/wpcontent/uploads/2010/04/05pdfMANAGEMENT-OF-STUDENT-5-1.pdf>
- 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.
- Ekundayo, H., & Ajayi, I. (2009). Towards effective Management of University Education in Nigeria. *International NGO Journal*, 4 (8), pp. 342-347.
- Fugazzoto, J. (2011). *Crisis from within: higher Education Institutions as adaptive knowledge-based Organizations*. New York: Nova Science Publishers.

- Ghanima, R. (2013). Educational Crisis Management requirements in Secondary Schools in Damascus. (*Unpublished M.Sc. Dissertation*). Damascus University. Syria.
- Al-Hamidi, S. (2010). The effectiveness of Communications in Crises Management and security with the Ministry of Interior. (*Unpublished M.Sc. Dissertation*). Naif Arab University for Security Sciences. Al Saudi.
- Hartung, P., Tracey, L., &, Brown, M. (2017). *Emergency Preparedness in Higher Education: The Differences Between Research and Practice*. Retrieved March 22, 2017, from: <http://www.nzli.co.nz/file/Conference/Papers/emergencypreparedness-in-higher-education.pdf>
- Hosseini, M., Khanke, H., Sanaati, F., Malmier, F., Mohammadazaheri, S., and Payrovi, Z. (2014). Knowledge Management Status in Crisis Management Regarding Eiral Model. *Health in Emergencies & Disasters*, 1(1), 123-127.
- Jafar, Y. (2017). The Impact of Strategic Planning in Crisis Management An Empirical Study of Public Institutions in the Area of Jerusalem Suburbs. *Al Aqsa University Journal (Human Sciences Series)*, 12 (1), 293-324.
- Jackson, P. (2016). Deans of Students' Responsibilities in Campus Crisis Management. (*Unpublished Doctoral Dissertation*). Georgia Southern University. Georgia.
- Jacobsen, M. (2010). Leadership Strategies Dealing with Crisis as Identified by Administrators un Higher Education. (*Unpublished Doctoral Dissertation*). Texas A & M University. Texas.
- Jalda, S. (2010). *Modern Crisis Management Strategies in A changing world*. 1<sup>st</sup> ed. Amman: Dar Al Raya Publishing and Distribution.
- Jiaa, Z., Shia, Y., Jiab, Y., & Li, D. (2012). A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. *International Workshop on Information and Electronics Engineering (IWIEE)*. Procedia Engineering. pp. 138 – 143.
- Lunenburg, F. (2010). The Crisis Management Plan: Promoting School Safety. *National Forum of Educational Administration and Supervision*, 27(4), pp. 1-6.

- 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.
- Mokhtar, A., & 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), pp. 29-57.
- Mukll, M. (2016). *The Role of Communication in Crisis Management in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of the University of Nairobi*. Retrieved May 3, 2018, from: <http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/99436/Mukii%20The%20Role%20Of%20Communication%20In%20Crisis%20Management%20In%20Institutions%20Of%20Higher%20Learning%20In%20Kenya%20A%20Case%20Study%20Of%20The%20University%20Of%20Nairobi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rao, R., Eisenberg, J., & Editors, T. (2007). *Improving Disaster Management: The Role of in Management, Preparedness, Response, and Recovery*. Washington: Computer Science and Telecommunications Board.
- Regent University. (2013). *Study Abroad Crisis Management Plan*. Retrieved March 22, 2017, from: [http://www.regent.edu/academics/academic\\_affairs/documents/study\\_abroad/Study%20Abroad%20Crisis%20Management%20Plan%20Manual.pdf](http://www.regent.edu/academics/academic_affairs/documents/study_abroad/Study%20Abroad%20Crisis%20Management%20Plan%20Manual.pdf)
- Al-Sinani, M. (2010). *Barriers of the Crises Management at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University*. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. AlSaudi.
- Wang, W. (2009). Knowledge Management Adoption in Times of Crisis. *Industrial Management and Data Systems*, 109(4): 445-462.
- Zarah, S., & Kaki, S. (2015). The mechanisms of Crisis Management at the University of Princess Nourah bint Abdul Rahman in Saudi Arabia Universities. *Educational Sciences*, 1(1), 1-30.
- Al-Zoubi, D., & Said, Y. (2014). Indicators of Crisis in Jordanian Universities. *Educational Sciences*, 3(2), 388-412.