

واقع ممارسة استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية

**The Reality Of Practicing Of Crisis Management Strategy From The Point Of View Of Administrative Leaders At Al Al-Bayt University Of Jordan**

نور خالد موسى مشاقبة<sup>1\*</sup>، ميساء محمد سالم بني خلف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة حائل (السعودية)، D,nour\_ma2@yahoo.com

<sup>2</sup> جامعة حائل (السعودية)، maisa777@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/06/01

تاريخ القبول: 2020/05/19

تاريخ الاستلام: 2020/05/16

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية. قامت الباحثتان بتطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة الخاص باستراتيجيات إدارة الأزمات ذات العلاقة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها.

أظهرت النتائج أن القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية يمارسون استراتيجية إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية إدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بضرورة قيام وزارة التعليم العالي بوضع استراتيجيات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات ومرونة التغيير والتعديل فيها بما يتناسب مع ظروف كل أزمة قد تحدث.

**الكلمات المفتاحية:** القادة الإداريين، إستراتيجية، إدارة الأزمات، جامعة آل البيت.

تصنيف JEL : L40، Q32.

## Abstract

This study aimed to identify the reality of the practice of crisis management strategy from the point of view of the administrative leaders at Al al-Bayt University. The researchers developed a study tool based on the theoretical literature and previous studies on the strategies of crisis management related, and verified the validity and stability of the tool.

The study concluded that, the administrative leaders at Al al-Bayt University are practicing crises management strategy to a high degree, and there is statistically significant differences in the crisis management strategy of the administrative leaders at Al al-Bayt University attributed to the variables of study, gender, experience and educational qualification. The study recommended that the Ministry of Higher Education should develop proposed strategies for crisis management in universities that should flexible and adjustable in accordance with the circumstances of each crisis may occur.

**Keywords:** Administrative Leaders, Strategy, Crisis Management, Al al-Bayt University.

**Jel Classification Codes:** L40 ,Q32.

## 1. مقدمة:

تحرص المؤسسات الحديثة دوماً على التطوير من أدائها والتوسع في أهدافها، وهذا يؤدي بشكل طبيعي إلى زيادة تعقيد العمل وحدوث تغييرات مفاجئة وأزمات. فنتيجة هذه التطورات والتحديات أصبحت الأزمات جزءاً من حياة المؤسسة وصفة مميزة للحياة المعاصرة، ومما زاد الحاجة إلى التعامل مع الأزمات في الوقت الحالي هو التغيير الكبير والسريع في العلم والتكنولوجيا، وأنماط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، مما تطلب توافر استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة ومتطورة ومرنة للتعامل مع الواقع المتغير الجديد فأصبح مسمى عصرنا الحديث (عصر الأزمات) بسبب الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، وأزمة التعليم والكثير غيرها (حمدونة، 2006). وبذلك أصبح لعلم إدارة الأزمات أهمية كبيرة لا يمكن تجاهلها بين العلوم الحديثة، فهو أحد علوم المستقبل، والتكيف مع التغييرات المتسارعة، وهو علم مستقل بذاته ومتصل في الوقت نفسه بكافة العلوم الإنسانية يأخذ منها ويضيف إليها (الخصيري، 2003). والنظام التربوي التعليمي مثل غيره من الأنظمة يتعرض للكثير من الأزمات، وتتمثل في بقاء تطوره مقابل كل التغييرات السريعة حوله، وقد واجهت الدول ذلك بمحاولة التغيير والتطوير للبرامج التعليمية إيماناً منها أن التعليم هو مفتاح التطوير (احمد، 2002). مما أدى إلى تغير دور القائد في قطاع التعليم من مجرد أداء الواجبات الإدارية الروتينية إلى دور قيادي مهم يتمثل في تغيير وتطوير الأساليب

الإدارية للحفاظ على الاستمرارية والتطور (بمجت، 1993). وأكد (حمدونة، 2006) ضرورة تدريب وتأهيل المديرين لجعلهم أكثر استعداداً للتعامل مع الأزمات وتقليل تأثيراتها السلبية على المؤسسة. الجامعات في مؤسسة التعليم العالي كمؤسسات تعليمية مستقلة تتعرض بشكل طبيعي إلى الأزمات دائماً بسبب تأثيرها المباشر بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأي تغيير على المستوى المحلي أو العالمي، وهناك أزمة واضحة يعيشها قطاع التعليم في معظم دول العالم، تختلف أسبابها وأنواعها من مكان لآخر، ومن الأکید أن طبيعة عملية التعليم نفسها تخلق أبعاداً جديدة ومتنوعة لهذه الأزمة وقد أدى التطور الذي يحدث كل يوم بشكل متزايد إلى المساهمة بشكل واضح في تفاقم الأزمة وزيادتها (أبو خليل، 2001). وبناءً على الأخطار التي تنتج عن الأزمات بمختلف أنواعها تعمل الإدارات التربوية في المؤسسات التعليمية على استخدام استراتيجيات متنوعة بمشاركة العاملين فيها لتنفيذ ومتابعة وتقييم تشكيل اللجان وفرق العمل لتنظيم بيانات خاصة بالأزمات وإعداد وتدريب العاملين لمواجهتها (الزاملي وآخرون، 2007).

**مشكلة الدراسة:** رغم اختلاف وتنوع الأزمات التي تواجه التنظيمات الإدارية في المؤسسات التعليمية إلا أنه يمكن مواجهة الأزمات وإدارتها من خلال إيجاد استراتيجيات محددة لإدارة الأزمات والتخطيط لإدارتها بطرق علمية، والإعداد الجيد لتجنب وقوعها، والتقليل من مستوى الخسائر التي يمكن حدوثها (الجندي، 2003). وجامعة آل البيت الحكومية كمؤسسة تعليمية ليست بمنأى عن التعرض بشكل طبيعي إلى حدوث الأزمات كمؤسسة تبحث عن مواكبة التطورات العلمية والعصرية التكنولوجية المختلفة، وجاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسة القادة الإداريين لاستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظرهم.

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات من قبل القادة الإداريين لاستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية، وهل هناك استراتيجيات إدارية خاصة لإدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية.

**أسئلة الدراسة:** صيغت أسئلة الدراسة التالية لتوجيه أهداف الدراسة:

- هل هناك استراتيجيات إدارية خاصة لإدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية؟
- ما واقع ممارسة القادة الإداريين لاستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظرهم؟

- ما مدى توافر ثقافة تنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية؟

**أهمية الدراسة :** تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، واقع ممارسة القادة الإداريين إستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية، إذ أن العصر الحالي مليء بالأزمات والتحديات وخاصة في قطاع التعليم العالي الجامعي بسبب تأثره بالتغيرات المحيطة فيه من الجانب السياسي واقتصادي وثقافي وغيره على الصعيدين المحلي أو العالمي وهذا ما يساعد على خلق ظروف مثلى لحدوث الأزمات، إذ أن الأزمة موقف تواجهه إدارة المؤسسة وتتسارع فيه الأحداث وتشابك الأسباب والنتائج ليفقد القائد سيطرته على التحكم بما يجري من أحداث داخل المؤسسة وخارجها مما يؤثر على أداء المنظمة ومستقبلها هكذا بينها (الخصبري، 1990). وأنها حدث مفاجئ غير متوقع تتداخل فيه الأسباب في النتائج، وهي حدث خطير تتسارع وتتلاحق فيه الأحداث بسرعة وبالتالي يصبح متخذ القرار في حيرة من أمره، وقد تكون الأزمة اجتماعية أو سياسية، أو اقتصادية، أو ثقافية، أو تعليمية عند (Terrington, 1989)، ولا يوجد دراسات كافية وحديثة لبحث واقع إستراتيجية إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية عامة وجامعة آل البيت الحكومية خاصة، وهذا خير دليل على أهمية إجراء هذه الدراسة، ومن الأمثلة على الأزمات في الجامعات أزمة العنف بين الطلبة، وأزمة اعتداء الطلبة على المرافق العامة وتخريبها، وأزمة زيادة أعداد الطلبة المفاجئة نتيجة ظرف ما، مما يؤدي إلى حدوث أزمات تربوية ونقص في الكادر وعدم جاهزية البنية التحتية. ويمكن أن تساعد النتائج التي توصلت لها الدراسة القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية، ومتخذي القرارات في التعليم العالي وجامعة آل البيت الحكومية في أمور منها:

- توسيع أو تحديد الصلاحيات التي تساعد القادة الإداريين في اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
- تطوير استراتيجيات التعامل مع الأزمات في الجامعة ووضع سيناريو يتناول ما هو متوقع الحدوث.
- تحديد أدوار الأفراد المشاركين في استراتيجيات مواجهة الأزمات في والاستعداد الكامل وتفويض صلاحيات اتخاذ القرار لتخفيف من عنصر المفاجئة والإرباك.
- تفعيل دور المؤسسات المجتمعية والعسكرية والسياسية وغيرها في المجتمع المحلي من أجل التنبؤ في الأزمات المتوقع حدوثها والتعاون في وضع استراتيجيات إدارة الأزمات وحتى المشاركة في مواجهة أي أزمة تحدث.

**حدود الدراسة :** التزمت الباحثتان أثناء إجراء هذه الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في جامعة آل البيت الأردنية الحكومية .

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2018-2019 ميلادي حيث ترتبط نتائج الدراسة بهذا التاريخ بناءً على الظروف التي تم التوصل إلى النتائج في ظلها.
- **الحدود البشرية:** اقتصر الدراسة على القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية وهم (عميد ومساعد عميد، مدير، رئيس قسم، مدير مركز، ورئيس وحدة).

#### مصطلحات الدراسة :

**القادة الإداريين:** هم رؤساء الوحدات الإدارية التعليمية والفنية في جامعة آل البيت الحكومية من عميد ورئيس قسم ورئيس وحدة أو شعبة يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرار في إدارة أي أزمة تحدث وتعيق سير العمل بالشكل الطبيعي وتحقيق الأهداف.

**الأزمات:** عرفها فوك (Fink, 1986) بأنها نقطة تحول في المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، تغير سير العمل وقد تكون نتائجها مرغوبة أو غير مرغوبة. وعرّفها (الشعلان، 1999) بأنها حالة من التوتر ونقطة تحول تحتاج اتخاذ قرارات تؤثر إيجاباً على المؤسسة.

**إدارة الأزمات:** عرفها (عثمان، 2004) أنها العملية الإدارية التي تتسم بالاستمرارية وتهتم باستشعار حدوث الأزمات عن طريق رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمات وتهيئة الموارد المادية والبشرية وجميع الإمكانيات المتاحة لمنع أو التهيئة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمؤسسة والبيئة والعاملين للعودة للأوضاع الطبيعية في أرع وقت ممكن وأقل تكلفة، وتحسين طرق التعامل مع الأزمات مستقبلاً. وعرّفها (الخصري، 2003) بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها.

**جامعة آل البيت الحكومية:** جامعة حكومية في الأردن جزء من القطاع التعليمي الحكومي الأردني.

وقد عرفت الباحثان المصطلحات التالية إجرائياً:

**الأزمات:** مواقف تهدد الجامعة تتسم بحالة من عدم الاستقرار ونقص البيانات وسرعة الحدوث وضيق الوقت مما يتطلب قرارات سريعة لجعل الأمور في مسارها الطبيعي.

**الأزمة الجامعية:** حالة مفاجئة وسريعة من الضيق وعدم التنظيم والإرباك تتعرض لها الجامعة بصورة فجائية وبشكل يصعب فيه التنبؤ بها بسبب سرعة توالي الأحداث وتشابكها فيها.

**إدارة الأزمات:** هي الإجراءات والقرارات والأنشطة التي يتخذها القائد الإداري في جامعة آل البيت الحكومية بمساعدة العاملين معه لمواجهة الأزمات التربوية والتعليمية والمادية بأسلوب علمي يعتمد

على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والعمل على الحد من الآثار السلبية للأزمات والعودة بالجامعة إلى حالة الاستقرار التي كانت عليها.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2 الإطار النظري:

تعتبر الأزمة (Crisis) تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ (البعليكي، 1980). لأن الأزمة موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمؤسسة ويمنعها من تحقيق أهدافها الخاصة وتتطلب إجراءات سريعة لمنع تفاقمها وعودة الأمور إلى حالتها الطبيعية، والسبب هو التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم الحديث في جميع مؤسسات الدولة، وخصوصاً المؤسسات التعليمية، ولذلك يجب توافر خطط علمية واستراتيجيات مدروسة وواعية لمنع حدوث الأزمات في كل مهنة، وتدريب العاملين على مواجهتها (أحمد، 2002). ويرى (شريف، 1996) أن الأزمة نتاج تغيرات بيئية مفاجئة وفيها قدر كافي من الخطورة على المؤسسة، والتهديد، وضيق الوقت، وعنصر المفاجئة، وكل ذلك يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة وفريق مدرب للتعامل معها.

وهناك وسائل كثيرة لتصدي لحدوث الأزمات بشكل فعال ووضع حد لها، من خلال استخدام إستراتيجية التنبؤ الوقائي، وهي شرط أساسي في إدارة الأزمة من خلال إدارة سابقة تعتمد على الفكر التنبؤي بصيغة الإنذار المبكر بهدف تفادي حدوث أزمة مبكرة، وتعتمد آلية العمل في هذه الإستراتيجية من خلال صياغة منظومة وقائية جيدة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، كما أكد على ذلك ما ورد في دراسة (الأعرجي، 1999) حيث ثبت صحة فرضية هذه الدراسة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المؤسسة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المؤسسة. وأهم عناصر إدارة الأزمة عند ترينتز (Trtiz, 2001) الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة، وتوافر المعلومات الكافية عنها وتحديد الأدوار للعاملين ومعرفة كل فرد دوره بشكل واضح.

ويحتاج التعامل مع الأزمة إلى إدارة علمية ذات توجهات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعاملات مع خطوات الأزمة وتوفير المعلومات التي تساعد في رسم حدود الأزمة والتعامل معها من خلال تقدير الموقف بتحديد الجهة التي تسببت بالأزمة، وتحليل الموقف بصورة دقيقة واكتشاف الأهداف الحقيقية وراء حدوث الأزمة ليتم التعامل معها من خلال اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات وأنظمة تحليل علمية، ثم التخطيط العلمي ورسم الخريطة العامة لعملية لكيفية التدخل ومباشرة الحلول

( الحضيبي، 1995). وكذلك بين (أحمد، 2001) و (كامل، 2003) و (كوكس وآخرون، 2004) أن من أهم الأساليب الإدارية للتعامل مع الأزمات، تبسيط الإجراءات وعدم تجاهل العنصر الزمني في أي أزمة، والتدخل السريع والحاسم، وتبسيط الإجراءات يساعد في سرعة وسلامة التعامل مع الأزمة واختصار الوقت والجهد والحد من الأزمة وتصاعدها ومنع تفاقمها، استخدام المنهج الإداري العلمي والابتعاد عن العشوائية والارتجالية وسياسة ردود الأفعال بل استخدام منهج إداري سليم لحماية المؤسسة من أي تطورات غير محسوبة، والتخطيط ويشمل الكيفية التي يتم التعامل مع الأزمة ووضع تصور مستقبلي للأزمة ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية، وتخطيط مسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى ومن الذي سيقوم بذلك، وتحديد الأفراد أو فريق إدارة الأزمة وتحديد مسؤولية كل فرد في الفريق، والتوجيه السليم ووضوح طبيعة المهام لأفراد الفريق، وقدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم وحفزهم على التفكير الابتكاري والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه السليم، فتح قنوات الاتصال للحصول على المعلومات الفورية، وتعد قنوات الاتصال المفتوحة من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة، تفويض السلطة في نطاق المستويات الإدارية العليا والتنفيذية خاصة.

إن أي برنامج فعال لإدارة الأزمات لن يكون ناجحاً إلا بتوافر عدة عناصر أو خصائص تمثل في مجملها البنية التحتية لأي نظام ناجح لإدارة الأزمات في أي مؤسسة، وتمثل هذه العناصر دور المؤسسة في ترتيب أولوياتها عند إدارة الأزمة بنجاح وقد بين (العزام، 2004) عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات كما يلي:

أولاً: الجانب الاستراتيجي، إذ لا بد من التعامل مع الأزمات بشكل استراتيجي من خلال إجراءات معينة منها:

- التكامل والربط بين إدارة الأزمة وعملية التخطيط في المنظمة.

- التنوع في استراتيجيات إدارة الأزمة.

- عقد البرامج التدريبية الداخلية وخارجية فيما يخص إدارة الأزمات.

ثانياً: الجانب التنظيمي، أي قدرة المؤسسة على خلق هيكل تنظيمي ملائم لضمان فاعلية إدارة الأزمات فيها من خلال:

- تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات.

- تخصيص ميزانية خاصة لإدارة الأزمات.

- جاهزية التكنولوجيا والآلات في المؤسسة.

- نشاء علاقات عمل مع أطراف خارجية متخصصة في إدارة الأزمات.

ثالثاً: جانب الثقافة التنظيمية ويشتمل على:

- التدقيق المالي والقانوني الدوري في المؤسسة.

- تقييم أثر البيئة المحيطة على المؤسسة.

- وجود نظام إنذار مبكر عن وجود أخطأ داخل المؤسسة.

وترى الباحثان أن الأزمة التعليمية تعني كل تهديد مفاجئ وطارئ يضع المؤسسة في لحظة حرجة وتؤثر على أهدافها وتحد من نشاطها وفعاليتها وتحدد استراتيجيتها، ولمواجهة الأزمات يجب توافر استراتيجيات إدارية جاهزة لوقت الطوارئ تمنع الأزمة من الظهور أو النمو، وتوافر فريق خاص مدرب للتنبؤ بالأزمة قبل حدوثها وكيفية التعامل معها إذا ما وقعت.

## 2.2 الدراسات السابقة:

وقد اهتم الكثير من الباحثين في موضوع إستراتيجية إدارة الأزمات في الميدان التربوي، وإجراء العديد من الدراسات حول الموضوع وقد تطرقت الباحثان إلى بعض هذه الدراسات كما يلي:

-دراسة خبراني (2014) بعنوان: أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس لإدارة الأزمات المدرسية والكشف عن معوقاتها. حيث تكونت عينة الدراسة من (21) مديرا من المدارس الثانوية، و(38) مديرا من المدارس المتوسطة، و(70) مديرا من المدارس الابتدائية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة كانت استبيان تكون من (38) فقرة، وتلخصت أهم نتائج الدراسة بما يلي: أهم أساليب إدارة الأزمات الأسلوب العلمي ثم أسلوب فريق العمل، وبرزت المعوقات التي تواجه استخدام أساليب إدارة الأزمات هي كثرة المهام المكلف بها مدير المدرسة وروتين العمل، وقصور توافر قاعدة بيانات شاملة في مجال إدارة الأزمات المدرسية.

-دراسة الشيباب (2011) بعنوان: مهارات إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مدرء التعليم في الأساسي والثانوي في سوريا، وتكونت عينة الدراسة من (400) مديرا ومديرة ومعاونهم،



وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي ومعاونيهم أفراد عينة الدراسة في محافظة دمشق في سوريا، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مدراء المدارس ومعاونيهم أفراد عين الدراسة تعزى إلى متغيري الجنس والعمر.

-دراسة عاشور (2011) بعنوان: درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات، وتعرف أثر متغيرات الجنس، الرتبة العلمية، ونوع الكلية، حيث تكون مجتمع الدراسة الذي قد مثل أيضا عينتها من (44) رئيس قسم في جامعة اليرموك للعام الدراسي 2008 - 2009، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته تكونت من (22) فقرة موزعة على خمس مجالات، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية توصلت الدراسة إلى أن درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل إذ جاء تصورهم لتوافر عناصر إدارة الأزمات وفق الترتيب التالي: اخذ عنصر التعلم المرتبة الأولى وبدرجة تصور كبيرة، ثم جاء عنصر احتواء الأضرار وبدرجة كبيرة، ثم يليه عنصر استعادة النشاط وبدرجة متوسطة، ثم جاء عنصر الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة، واخذ عنصر اكتشاف إشارات الإنذار المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي متوسط، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية.

-دراسة الجهني (2010) بعنوان: أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية ومدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية، بالإضافة إلى التعرف على متطلبات تطوير كفاءة مديري المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانته مكونة من (64) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري

مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، والبالغ عددهم (97) مديراً، استجاب منهم (81) مديراً بنسبة (84%) من مجتمع الدارسة. توصلت الدارسة إلى النتائج التالية: ممارسة مديري المدارس أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة أساليب (دارسة الحالة، والحكم الشخصي والبدئية، ودارسة الآراء والاقتراحات، وإجراء التجارب، ونظرية الاحتمالات). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى ل (التخصص الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات). ووجود توافق بين الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية بلغت نسبته (33.83%).

-دراسة ماغيل وتونج ( Macneli and Topping, 2007 ) بعنوان: إدارة منع الأزمات المستندة إلى أدلة في المدارس.

هدفت إلى تعرف الحوادث الخطيرة في المدارس استنادا إلى البيانات الوقائية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (650) مديرا، وقد كان أهم نتائج الدراسة ما يلي: ضرورة توافر قاعدة بيانات لإدارة الأزمات، ضرورة ابتعاد إدارة الأزمات عن البيروقراطية والجمود.

-دراسة النوايسة (2006) بعنوان: أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لإدارة الأزمات. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تكونت من ثلاث مجالات هي مستوى الجاهزية، والعوامل المؤثرة في مستوى الجاهزية، وأنواع الأزمات التي يواجهها النظام التربوي في الأردن، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من (717) قائدا تربويا شملت (12) مديرية إضافة إلى مركز الوزارة في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (252) مديرا من مديري الإدارة ومديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في الوزارة ومديريات التربية والتعليم. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدارسة ما يلي: وجود عوامل سلبية مؤثرة على نظام الجاهزية لإدارة الأزمات فيها. مواجهة النظام التربوي مجموعة من الأزمات كالنقص في الأبنية المدرسية واللوازم والتجهيزات والنقص في أعداد المدرسين، والعنف المدرسي، والتسرب المدرسي.

-دراسة اليحيوي (2006) بعنوان: إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة.

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائد فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات باستخدام المنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من (المديرات، الوكيلات، والمعلمات) اللاتي يشكلن فريق الأزمات في المدارس، وقد بلغ عددهن (499) مديرة ووكيلة ومعلمة، حيث استجاب منهن 442 بنسبة 89% من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي : تمارس المديرات عمليات إدارة الأزمة بدرجة متوسطة وأكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة هي القيادة وأقلها تقوم الأزمات.

-دراسة الشمراني (2004) بعنوان: إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

هدفت إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات المختلفة، لتوفير سرعة استجابة في مواجهة الأزمات بموضوعيه كما هدفت الدراسة إلى أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في معوقات إنسانية، معوقات تكنولوجية، معوقات تنظيمية. وكانت أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: كانت استجابة العاملين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال: التعليم والاستعداد والوقاية، واستعادة النشاط، واحتواء الإضرار. وكان الاستجابة متوسطة بالنسبة لاكتشاف إشارات الإنذار. وكانت الاستجابة بدرجة متوسطة في التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين، وكانت استجابة المعوقات التنظيمية بدرجة منخفضة. لم يكن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى الجنس في حين كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات للعاملين الإداريين.

-دراسة الألفي (2003) بعنوان: إدارة أزمات التعليم في مصر: دراسة تحليلية مستقبلية.

هدفت إلى التعرف على إدارة أزمات التعليم في مصر دراسة تحليلية مستقبلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (447) فردا من مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة

وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في مصر وقد استخدم الباحث استبيانين الأولى حول الأزمات التعليمية في مصر والثانية لتعرف واقع إدارة الأزمات في التعليم في مصر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن توافر متطلبات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة كان بدرجة متوسطة، وعدم توافر فرق مدربة للقيام بمهام التدخل في الأزمات وضعف الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في إدارة الأزمات وأن التعامل مع الأزمات كان عبارة عن رد فعل وليس أسلوب مبادرة، وهناك العديد من الأزمات التعليمية التي يتوقع حدوثها مستقبلاً.

–دراسة أوريفيكي، (Orifici, 2000) بعنوان تطوير خطة فعالة لإدارة الأزمات ودور مدير المدرسة.

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور المنوّط لمديري المدارس أثناء حدوث أزمة، وكانت أداة الدراسة المقابلة الشخصية في الميداني، وتكونت عينة الدراسة من العاملين ومدّرّسين والإداريين في إحدى مدارس نيويورك التي التهمت النيران مقصف المدرسة والكافيتريا والمكاتب الإداريّة الخاصة بالمدرسة. وتوصلت الدّراسة إلى التّائج التالية:وضع خطة فعّالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدّور المهم والخاص لمدير المدرسة في أثناء الأزمات. كميّة التصرف في حالة حدوث أزمة حقيقية قد حدثت بالفعل. واتخاذ مدير المدرسة إجراءات السّلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، وكانت من أهم الأولويات التي تعمل الشّركة على تحقيقها خلال فترة ترميمها وتحديدتها للمدرسة مرة أخرى.

–دراسة بيرسون وميتروف (Pearson and Mitroff, 1993) بعنوان: من الأزمة المعروضة إلى الأزمة المعدّة: إطار عمل لإدارة الأزمات.

هدفت إلى اقتراح نموذج يساعد الإدارات العليا بشكل عام على زيادة قدرة منظمتهم وجاهزيتها في مواجهة الأزمات المحتملة. وقد اعتمد الباحثان في تطوير هذا النموذج على آراء عينة بلغت (500) مدير مسؤول عن إدارة الأزمات في (200) منظمة أعمال من مختلف القطاعات في الولايات المتحدة وذلك باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات المطلوبة، وقد اشتمل النموذج المقترح على البيانات التالية: نوع الأزمة، مراحل الأزمة، الأنظمة العاملة في المنظمة، الأطراف المعنية بعمل المنظمة وقد أوصى الباحثان بضرورة توافر العناصر الأساسية لنظام إدارة الأزمات والمتمثلة في: الجانب التنظيمي، القيم، الثقافة التنظيمية، الجانب الاستراتيجي الاتصال.

### 3.2 ما يميز الدراسة الحالية:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث، والاطلاع على المنهجية التي استخدمتها الدراسات لمعالجة البيانات الإحصائية فيها وتفسير النتائج، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوعا هاما يخص القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية وهو معرفة واقع استخدام إستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية ، حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة للموضوع.

### 3. منهجية الدراسة :

بعد تحديد المشكلة والاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ومراجعة للمناهج البحثية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته في الإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة التي قامت الباحثان بتطويرها اعتمادا على الأدب النظري الخاص باستراتيجيات إدارة الأزمات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول تضمن معلومات متغيرات الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، والقسم الثاني مكونة من (26) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي:

**المجال الأول:** توافر استراتيجيات لإدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية وأشتمل على (14) فقرة.

**المجال الثاني:** الاستراتيجيات المتبعة في إدارة ومواجهة الأزمة وأشتمل على (7) فقرات.

**المجال الثالث:** الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وأشتمل على (5) فقرات.

### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين متمثلة في (عميد ونائب عميد، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير مركز، ورئيس وحدة) في جامعة آل البيت الحكومية، والبالغ عددهم (110) قائدا وقائدة إدارية، وبلغ حجم العينة بعد توزيع أداة الدراسة بشكلها النهائي (102) قائدا وقائدة إدارية وكان ذلك عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل بعد التوزيع، وتمثل ما نسبته (93%) تقريبا من مجتمع الدراسة، وتم دمج مدرء المراكز ورؤساء الوحدات والبالغ عددهم 9 و 2 على التوالي لعدم ملائمة العدد لغايات التحليل الإحصائي. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (1) التوزيع الديموغرافي لإفراد العينة

واقع ممارسة استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	96	94.1%
	6	5.9%
المجموع	102	100.0%
الخبرة بالسنوات	6	5.9%
	22	21.6%
	27	26.5%
	47	46.1%
المجموع	102	100.0%
المؤهل العلمي	0	0.0%
	15	14.7%
	5	4.9%
	82	80.4%
المجموع	102	100.0%
المسمى الوظيفي	29	28.4%
	32	31.4%
	30	29.4%
	11	10.8%
المجموع	102	100.0%

المصدر: من اعداد الباحثان

يظهر الجدول (1) وفقاً لمتغير الجنس أن عدد القادة الإداريين في جامعة آل البيت من أفراد العينة يفوق عدد الإناث، فقد بلغت نسبة الذكور 94.1% مقارنة بنسبة الإناث 5.9%. كما يظهر الجدول أن نسبة حملة شهادة الدكتوراه 80.4%، وهي النسبة الأكبر ويعزى السبب إلى أن حسب تعليمات الجامعة إلى وجوب أن يكون العميد ونائب العميد ورئيس القسم الأكاديمي من حملة شهادة الدكتوراه.

ولذات السبب يظهر الجدول أن نسبة العمداء ونوابهم قد بلغ 28.4% ونسبة رؤساء الأقسام 31.4% بما مجموعة 59.8% وهم جميعهم من حملة الدكتوراه.

أما فيما يتعلق متغير سنوات الخبرة فقد أظهر الجدول (1) أن نسبة من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات قد بلغت 5.9%، ونسبة من لديهم خبرة من 5 – 10 سنوات قد بلغت 21.6%، ومن 11 – 15 سنة قد بلغت 26.5%، وأكثر من 15 سنة قد بلغت 46.1% وهي النسبة الأكبر حيث يتطلب - في أغلب الأحيان - أن يكون العميد و نائب العميد ممن يحملون رتب علمية متقدمة وهذا يتطلب سنوات خبرة أطول.

### 2.3 صدق وثبات أداة الدراسة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص وقد أبدوا عددا من الملاحظات حولها بحذف وتعديل بعض الفقرات وتم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي النهائي، إذ كان العدد الأولي لفقرات الاستبيان (30) فقرة وأربع مجالات قبل التعديل، وأصبح (26) فقرة بعد التعديل وثلاث مجالات. تم حساب الثبات لأداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة كما يبينه الجدول رقم (2).

جدول (2): صدق وثبات الأداة

Cronbach's Alpha	N of Items
0.87	13

المصدر: من اعداد الباحثان

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية

من جدا من الثبات

### 4. تحليل النتائج:

بعد جمع بيانات الدراسة تم إدخال البيانات إلى برنامج الحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي تحويل

الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جدا (5 درجات)، بدرجة كبيرة (4

درجات)، بدرجة متوسطة (3 درجات)، بدرجة قليلة (درجتين)، وأعطيت الإجابة بدرجة قليلة جدا (درجة واحدة)، بحيث كلما زادت الدرجة كان واقع ممارسة القادة الإداريين إستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية أفضل والعكس صحيح. وتم تقسم درجة التقييم إلى مرتفع, متوسط, ومنخفض على الأساس التالي: من (1 - 2.33) منخفض, من (2.34 - 3.67) متوسط, ومن (3.68 - 5) مرتفع.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول, هل هناك استراتيجيات إدارية خاصة لإدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة التقييم لمجال توافر استراتيجيات لإدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية, كما هو موضح في جدول (3), حيث قسم هذا المجال إلى ثلاث مجالات فرعية:

1. الاستعداد والوقاية من وقوع الأزمات.
2. إشارات إنذار مبكر قبل وقوع الأزمات.
3. احتواء أضرار الأزمات.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توافر استراتيجيات لإدارة الأزمات في

جامعة آل البيت الحكومية ودرجات التقييم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
أولاً: الاستعداد والوقاية من وقوع الأزمات					
1	3	توافر قوانين إدارية واضحة لتفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمة عند حدوث الأزمة للتعامل معها	4.67	1.77	مرتفع
2	1	توافر برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات	4.07	0.87	مرتفع



متوسط	1.30	3.44	توافر فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمة عند حدوثها	2	3
متوسط	1.92	3.27	هناك تعاون بين الجامعة والمؤسسات الخارجية للتعامل مع الأزمة عند حدوثها	4	4
مرتفع	1.46	3.86	الجال الفرعي الأول		
ثانيا: إشارات إنذار مبكر قبل وقوع الأزمات					
مرتفع	0.86	4.94	توافر خطط للتعامل مع الأزمات المتوقعة والغير متوقعة	5	1
مرتفع	1.72	4.52	توافر أهداف كفيلة بالتعامل مع الأزمات	8	2
مرتفع	0.94	3.93	توافر مسح شامل ومنظم لبيئة العمل بمدف التعرف على إشارات احتمال حدوث الأزمات	7	3
مرتفع	1.04	3.82	توافر إشارات إنذار مبكر معينة قبل حدوث الأزمات	6	4
مرتفع	1.14	4.30	الجال الفرعي الثاني		
ثالثا: احتواء أضرار الأزمات					
مرتفع	0.89	4.75	يتم التعامل مع الأزمة بما يتناسب وطبيعتها	10	1
مرتفع	1.51	4.36	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات	14	2
مرتفع	1.72	4.13	توافر اتصال فعال ومفتوح في حالة حدوث الأزمات	9	3

واقع ممارسة استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية

مرتفع	0.92	3.80	قدرة فريق إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وفاعلية	12	4
مرتفع	1.03	3.72	منع حدوث أزمات فرعية من الأزمات الرئيسية	13	5
متوسط	1.84	3.07	يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار	11	6
مرتفع	1.32	3.97	المجال الفرعي الثالث		
مرتفع	1.31	4.03	المجال الأول ككل		

المصدر: من اعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول (3) أن مجال توافر استراتيجيات لإدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظر القادة الإداريين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.03) بانحراف معياري (1.31)، كذلك كانت جميع المجالات الفرعية لهذا المجال مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86 - 4.30) أعلاها كان للمجال الفرعي الثاني: إشارات إنذار مبكر قبل وقوع الأزمات. أما على مستوى فقرات المجال الأول فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.07 - 4.94)، أعلاها كانت للفقرة: توافر خطط للتعامل مع الأزمات المتوقعة والغير متوقعة (4.94) وبانحراف معياري بلغ (0.86)، بدرجة تقييم مرتفعة وأدناها كانت للفقرة: يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار (3.07) بانحراف معياري بلغ (1.84) بدرجة تقييم متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، ما واقع ممارسة القادة الإداريين لإستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة التقييم لمجال واقع ممارسة القادة الإداريين لإستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظرهم. كما في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال واقع ممارسة القادة الإداريين لإستراتيجية إدارة

الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية ودرجات التقييم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	19	التعظيم الإعلامي على الأزمات لعدم تسريب أخبار حدوث الأزمات	3.76	1.06	مرتفع
2	18	يتم تقديم بعض التنازلات التكنيكية في سبيل حل الأزمة واحتوائها	3.65	0.83	متوسط
3	16	اكتشاف الأطراف أو الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات والتعامل معها بشكل فعال	3.64	0.99	متوسط
4	21	توافر ميزانية خاصة لإدارة الأزمات	3.32	0.76	متوسط
5	17	يتم التقليل من شأن الأزمات وتأثير نتائجها	3.27	1.07	متوسط
6	15	يتم محاصرة الأزمات في نطاق ضيق وتجميدها في المرحلة التي وصلت إليها	3.09	0.93	متوسط
7	20	استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية المسببة للأزمات لضمان عدم التصعيد	3.06	1.03	متوسط
					المتوسط
					0.95
					3.40
					المجال الثاني ككل

المصدر: من اعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول (4) أن مجال واقع ممارسة القادة الإداريين لاستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.04) بانحراف معياري (0.95)، كذلك كانت جميع فقرات هذا المجال متوسطة باستثناء فقرة: التعظيم الإعلامي على الأزمات لعدم تسريب أخبار حدوث الأزمات، حيث كانت مرتفعة (3.76) بانحراف معياري (1.06). وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.06 - 3.76)، أداها

كان للفقرة: استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية المسببة للازمات لضمان عدم التصعيد، (3.06) بانحراف معياري (1.03).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، ما مدى توافر ثقافة تنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة التقييم لمجال الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظر القادة الإداريين. كما في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية ودرجات التقييم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	24	توافر البرامج التدريبية للموظفين لزيادة القدرة على التعامل الأزمات	4.17	1.09	مرتفع
2	25	يتم اطلاع الموظفين على برامج وخطط إدارة الأزمات	3.72	0.88	مرتفع
3	22	دعم الإدارات العليا فريق إدارة الأزمات بشكل معنوي ومادي	3.65	0.94	متوسط
4	23	يسود مناخ العمل الثقة والتشجيع للموظفين على الأعلام عن الأخطاء والإنذار المبكر عن احتمال حدوث الأزمة	3.43	1.62	متوسط
5	26	توافر فريق إعلامي خاص لمخاطبة الإعلام الخارجي والجمهور عن الأزمة	3.37	1.78	متوسط
		المجال الثالث ككل	3.67	1.26	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول (5) أن مجال الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظر القادة الإداريين تراوحت ما بين مرتفع ومتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.67) بانحراف معياري (1.26)، وتراوحت الأوساط الحسابية ل فقرات هذا المجال بين (3.37 –

4.17), كانت أعلاها لفقرة: توافر البرامج التدريبية للموظفين لزيادة القدرة على التعامل الأزمات, بوسط حسابي (4.17) بانحراف معياري (1.09). وأدناها كان للفقرة: توافر فريق إعلامي خاص لمخاطبة الإعلام الخارجي والجمهور عن الأزمة, (3.37) بانحراف معياري (1.78). والجدول (6) ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الثلاث ودرجات التقييم مرتبة تنازلياً. جدول (6): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ودرجات التقييم مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	توافر استراتيجيات لإدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية	4.03	1.31	مرتفع
2	الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية	3.67	1.26	متوسط
3	واقع ممارسة القادة الإداريين لإستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية	3.40	0.95	متوسط
	جميع المجالات	3.70	1.17	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة ككل تراوحت بين (3.40 – 4.03), وكان مجال توافر استراتيجيات لإدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.03) يليها بدرجة متوسطة مجال الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية بمتوسط حسابي (3.67) ثم مجال واقع ممارسة القادة الإداريين لاستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية من وجهة نظر القادة الإداريين بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.40), وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.70) بانحراف معياري (1.17), مما يعني أن القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية يمارسون استراتيجية إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة.

## 5. الخاتمة:

بناءً على المناقشة السابقة توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

أولاً: في مجال توافر استراتيجيات لإدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية

توافر الاستعداد والوقاية من وقوع الأزمات في الجامعة بدرجة مرتفع من خلال توافر قوانين إدارية واضحة لتفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمة عند حدوث الأزمة للتعامل معها، ومن خلال توافر برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات. لكن درجة توافر فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمة عند حدوثها كانت متوسطة، كذلك التعاون بين الجامعة والمؤسسات الخارجية للتعامل مع الأزمة عند حدوثها. أن وجود إشارات إنذار مبكر قبل وقوع الأزمات من خلال توفر خطط للتعامل مع الأزمات المتوقعة والغير متوقعة كذلك وجود أهداف كفيلة بالتعامل مع الأزمات وتوافر مسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث الأزمات وإشارات إنذار مبكر معينة قبل حدوث الأزمات هي بدرجة مرتفعة. كذلك احتواء أضرار الأزمات، حيث يتم التعامل مع الأزمة بما يتناسب وطبيعتها ويتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمات وتوافر اتصال فعال ومفتوح في حالة حدوث الأزمات وهناك قدرة لفريق إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وفاعلية، ولمنع حدوث أزمات فرعية من الأزمات الرئيسية يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار.

**ثانياً: في مجال واقع ممارسة القادة الإداريين لاستراتيجية إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية**

إن مجال واقع ممارسة القادة الإداريين لإستراتيجية إدارة الأزمات في الجامعة كان بدرجة متوسطة، حيث وجد أن هناك تعيماً إعلامي على الأزمات لعدم تسريب أخبار حدوث الأزمات، وفي أغلب الأحيان يتم تقديم بعض التنازلات التكتيكية في سبيل حل الأزمة واحتوائها وحين اكتشاف الأطراف أو الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات لا يتم التعامل معها بشكل فعال. كم لوحظ بدرجة متوسطة توافر ميزانية خاصة لإدارة الأزمات ويتم التقليل من شأن الأزمات وتأثير نتائجها ولا يتم محاصرة الأزمات في نطاق ضيق وتجميدها في المرحلة التي وصلت إليها، وإن استخدام العنف لتدمير العناصر الأولية المسببة للازمات لضمان عدم التصعيد كان بدرجة متوسطة.

**ثالثاً: في مجال الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في جامعة آل البيت الحكومية**

إن مجال الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في الجامعة كان بدرجة متوسطة، على الرغم من توافر البرامج التدريبية للموظفين لزيادة القدرة على التعامل مع الأزمات ويتم اطلاع الموظفين على برامج وخطط إدارة الأزمات، إلا أن دعم الإدارات العليا لفريق إدارة الأزمات بشكل معنوي ومادي كان بدرجة

متوسطة، كذلك يسود مناخ العمل الثقة والتشجيع للموظفين على الإعلام عن الأخطاء والإنذار المبكر عن احتمال حدوث الأزمة وتوافر فريق إعلامي خاص لمخاطبة الإعلام الخارجي والجمهور عن الأزمة.

**التوصيات:**

توصي الدراسة بضرورة قيام وزارة التعليم العالي بوضع استراتيجيات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات ومرونة التغيير والتعديل فيها بما يتناسب مع ظروف كل أزمة قد تحدث من خلال إيجاد فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمة عند حدوثها وقبل حدوثها إن أمكن وقادر على التقليل من شأن الأزمات وتأثير نتائجها وعلى محاصرة الأزمات في نطاق ضيق وتحميدها في المرحلة التي وصلت إليها مع ضرورة توافر ميزانية خاصة لإدارة الأزمات، ويتم اطلاع الموظفين على برامج وخطط إدارة الأزمات، كذلك التعاون بين الجامعة والمؤسسات الخارجية للتعامل مع الأزمة عند حدوثها.

كما توصي أيضا بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول فاعلية إستراتيجية إدارة الأزمات في الجامعات ومدى ممارسة القادة الإداريين لإستراتيجية إدارة الأزمات في الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى.

## 6.المراجع:

### أولاً: العربية

- أبو خليل، محمد. (2001)، موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مستقبل التربية العربية، المجلد (7)، العدد (21)، ص 251-318.
- الاعرجي، عاصم، (1999). "إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية)، دراسة مسحية في المصارف الأردنية، مجلة الإدارة العامة، 1(39)، ص 163 - 190.
- الخضير، محسن. (2003)، إدارة الأزمات علم امتلاك القوة في اشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
- العزام ماجد،(2004)، إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- الشمراي، سعيد. (2004). "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الياحيوي، صبرية، (2006)، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد (18).
- التوايسة، رياض حسين(2006): أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمان، الأردن.
- كامل، عبد الوهاب. (2003)، إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي للمعلوماتي، دار النهضة المصرية، القاهرة.

- الشعلان، فهد أحمد. (1999)، إدارة الأزمات الأسس - المراحل - الآليات، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشيبان، ممتاز أحمد. (2011): مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- حمدونة، حسام الدين حسن عطية. (2006)، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، إبراهيم. (2001): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- ب- هجت، أحمد (1993): فاعلية دور الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان، دراسات تربوية، القاهرة، مجلد (8)، الجزء (54)، ص 228 - 304.
- خيري، علي (2014): أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام، ومواقف استخدامها في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الجهني، عبدالله مسعود غيث (2010): أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- كوكس، داني، وهووفر، جون (2004). " القيادة في الأزمات ". ترجمة هاني خلجة وريم سلطاوي. بيت الأفكار الدولية، الولايات المتحدة الأمريكية.
- البعلبكي، منير (1980). المورد القريب، دار العلم للملايين، لبنان.
- الخضير، محسن احمد. (1995)، "إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدبولي.
- عاشور، محمد، (2011)، درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 3 (1)، ص 121 - 165.
- الزامل، علي والغنوصي، سالم وسليمان، سعاد (2007) الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد 3 ، المجلد 8 ، ص 64 - 84.
- الجندي، عادل السيد (2003) الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة . السعودية : مكتبة الرشيد.
- شريف، منى. (1996). "التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية)، المؤتمر الأول لإدارة الأزمات والكوارث"، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عثمان، فاروق، (2004)، التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- أحمد، إبراهيم (2002): إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية.



- الألفي، أشرف عبده (2003). إدارة أزمات التعليم في مصر، دراسة تحليلية مستقبلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية دمياط، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: الأجنبية

- Fink, S., (1986). Crisis Management: Planning For The Inevitable 4<sup>th</sup> Edition., J&W., New York.
- Macneil, Wilson & Topping, Keith, (2007 "Evidence-based Crisis prevention management in schools ". The Journal of Education Enquiry, Vo (17(, No (1).
- Orifice, J . Michael, (2000) Effective Crises Management Planning: Creating A Collaborative Frame Work. Educating children and training them, Vol. (66), no (9).
- Pearson, Christine and Mitroff, Ian.( 1993), from crisis-prone to crisis prepared: A framework for crisis management, Academy of Management Executive, 17(1): 48-59.
- Terrington, D., (1989). Effective management: people organization. New York, Hall Books.
- Tritz ,Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America: A case Study ". Department of Communication Studies:83-94.