

مؤشرات حدوث الأزمات التربوية  
في الجامعات الأردنية

إعداد

أ/ ياسمين وليد سعيد	د/ دلال محمد الزعبي
باحثة بقسم العلوم التربوية	أستاذ مشارك بقسم العلوم التربوية
كلية أربد الجامعية	كلية أربد الجامعية
جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن



## مؤشرات حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية

د/ دلال محمد الزعبي وياسمين وليد سعيد

### مقدمة:

إن تكرار مصطلح الأزمة في الأحاديث التي تدور حول الكليات والجامعات يمثل دعوة لمجتمع التعليم العالي للتعامل مع ما يمكن أن تعنيه الأزمة. في كثير من الأحيان، تتضمن الأزمات إخفاقاً منتظماً في تلبية الاحتياجات المؤسسية و/ أو الاجتماعية. على سبيل المثال، فإن التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع تبرز كثلاث مهمات رئيسية للجامعات، لذا فإن فشل هذه الجامعات في تنفيذ هذه المهمات يمكن أن يشكل أزمة (Fugazzoto, 2011)، خاصة أن التعليم يعتبر أداة هامة في تطوير الأفراد والمجتمعات حيث إنه سلاح ضد الفقر والامية والأمراض ويرتبط بعدد من القيم مثل محو الأمية، والمعرفة، والتنشئة الأخلاقية والسلوكية الجيدة، والمواطنة الجيدة (Imhanlahimi & Maduewesi, n.d).

تتمثل أزمة الجامعات في الوقت الحالي بأن عليها أن تتغير استجابة للتحديات الرئيسية: الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية. إن التحول في مجال التعليم العالي في العالم في العقدين أو الثلاثة عقود السابقة له علاقة بالتغير الواسع في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والتي اتسمت بازدياد أشكال المنافسة، والتي كانت واضحة من خلال النمو في التحالفات العالمية. بالإضافة إلى أن هذا كان له علاقة بأشكال التغير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعولمة وما أصبح يدعى باقتصاد المعرفة (David, 2007; David, 2011).

لذا تبقى الجامعات هي القيمة التي يلتقي لديها كل شيء مباشرة لصالح الحضارة الخلاقة للأمة، حيث يزدهر التعليم في معناه الأعمق للكلمة. ويتخوف البعض من أن تفقد جامعات القرن الحادي والعشرين استقلالها أمام الضغوط التجارية والصناعية والمالية من قبل القطاع الخاص، وتراجع دور الأكاديميين إلى دور هامشي في صنع قرارات الجامعة، وأن يجري تقديرها من خلال أدائها وفقاً للأهداف الخارجية الموضوعية لها (خضر، د.ت).

ركز البحث منذ ستينيات القرن الماضي على مرحلة ما بعد الأزمة وكيفية العودة إلى مرحلة ما قبل الأزمة. البحث في إدارة الأزمات المتوقعة كان الأقل شيوعاً، واقتصر على التوقع في مجال الأزمات التي لها صفة تدميرية مثل الحوادث في الصناعات النووية. (Willby & Potter, 1995). على الرغم من أن بعض الأبحاث تناولت مؤشرات حدوث الأزمات وتصنيفاتها، إلا أن هذه الأبحاث

لم توضح الإمكانية الفعلية لهذه المؤشرات لتجنب أو منع الأزمة من الحدوث (de Sausmarez , 2007).

### الإطار النظري:

إن التحولات العامة في الأردن وفي العالم قادت الجامعات الأردنية إلى ربما أزمة مربكة يبدو رأسها الظاهر في أزمة التمويل والتوسع لأغراض سياسية واجتماعية، مع عدم القدرة على تلبية متطلبات هذا التوسع، وفي العمق تكمن حقائق تراجع جودة مدخلات الجامعات والمتمثلة بمرئث رأسه الأول الطلبة كما تعكسه سياسات القبول، ورأسه الثاني سياسات ومسار تكوين وبناء المجتمعات الأكاديمية التي تراجعت خلال آخر عقد، ورأسه الثالث الإدارات الجامعية وأحوالها (الطويسي، ٢٠١٣).

إلا أن الأزمة الحقيقية للتعليم العالي العربي تكمن في علاقتها بسوق العمل فمنذ منتصف ثمانينات القرن العشرين هبط أداء وإنتاجية هذه المؤسسة، واتسعت الفجوة بينها وبين التحديات المجتمعية المتزايدة، وأخفقت في تقديم نفس الخدمات التي كانت تقدمها من قبل، وازدادت الشكوك في قدرتها على جذب القطاع الصناعي والإنتاجي في المجتمع، وأصبحت تكلفة التعليم وجودته أهم أزميتين تواجهان المؤسسات التعليمية العربية (خضر، د.ت).

عرف قاموس وبستر الأزمة بأنها فترة أو حالة غير مستقرة حيث يكون هناك تغييرات حاسمة وشيكة، خصوصا إذا كان هناك توقع بأن النتائج غير مرغوب فيها. هذا التعريف يمكن أن يتراوح من الأحداث التي تؤثر على مجموعة من الطلاب إلى حالات يمكن أن توقف أو تشل كامل المجتمع، خاصة أن الأزمات يمكن أن تحدث في أي وقت، أو أي مكان، مع أو بدون إنذار (U.S Department of Education, 2002).

تتمتع الأزمة بشكل عام بخصائص تدل عليها فهي: منبهة من حيث إنها حدث غير متوقع ربما يغير نظرة الرأي العام عن المؤسسة، ومهددة للحياة (للمجتمع والعاملين) والملكية (خسائر مالية، وفي السمعة)، وتتميز أيضا بأنها حدث لا يمكن التحكم فيه، وتتطلب سرعة ومرونة في الإجراءات والتدخل الفوري المنظم وتوفير الحلول والبدائل السريعة. كما أن مواجهتها تستلزم أنماطا تنظيمية غير مألوفة ونظما وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على المتغيرات المفاجئة، مما يستدعي ضرورة وجود فريق عمل له مهام خاصة للتغلب عليها (المدني، ٢٠١٣).

تقليديا، يمكن تصنيف الأزمات إلى أزمات طبيعية (مثل الهزات الأرضية، والأعاصير)، أو أزمات من صنع الإنسان (مثل الحوادث الصناعية، وتحطم

الطائرات، والحوادث الإرهابية). في الآونة الأخيرة صنفت الأزمات استنادا إلى طول فترة ما قبل الأزمة، والتي تأخذ موضوع المؤشرات في الاعتبار. وبالتالي صنفت إلى: الأزمات المستقلة (المنفصلة) وهي تلك التي يسبقها إشارات قليلة جدا وأثار كبيرة، مثل تسونامي. والأزمات المستمرة، وهي تلك التي يسبقها فترة طويلة قبل أن يظهر الضرر الكامل الناتج عن الأزمة، مثل الأزمات المالية أو الانخفاض في القدرة على توليد وإنشاء أسواق جديدة (de Sausmarez, 2007).

ويصنف ثروت (٢٠١٣) الأزمات الجامعية إلى: تهديد خارجي يتعلق بالمعلومات (ويشمل: التعدي على الحقوق، والتزوير، والشائعات، وفقد المعلومات). وتهديد داخلي ضد سمعة الجامعة (ويشمل: التسلسل، والمقاطعة)، والفسل (ويشمل: ضعف الأداء، وضعف البنية التحتية، والأعطال المستمرة، وضعف نظام الأمن، وارتكاب الأخطاء أثناء الأداء)، والتهديدات النفسية (وتشمل: العنف، والتخريب). لذا فإن الشيء الذي تحتاجه كافة الأزمات بشكل عام هو الحاجة إلى تواصل واضح، واتخاذ قرارات سريعة بغض النظر عن نوع الأزمة، لذا فإن خطة الإدارة لأي أزمة يجب أن تشمل على إجراءات الوقاية، والاستعداد والتحضير، وكيفية التعافي من الأزمة (U.S Department of Education, 2002).

وفي محاولة لتعرف أسباب الأزمات، يمكن القول إن الأزمة لا تحدث عادة بسبب عامل أو عنصر واحد كما يبدو في الظاهر عند التعامل معها، بل هي في حقيقة الأمر نتاج تفاعل مجموعة من العوامل مثل: الإهمال، أي تجاهل الإنذارات والإشارات التي تسبق وقوع الأزمة، وتعارض الأهداف والمصالح بين الأفراد العاملين بالمنظمة، والصراع الهدام وعدم التعاون، وقلة الموارد المادية والبشرية، وحوادث خارجة عن قدرات الإنسان، وسوء الفهم والإدراك، والقيادة الإدارية العشوائية، وعدم المواجهة والصراحة، وعدم الرقابة الدورية، وعدم الاهتمام بتكوين فريق لمواجهة الأزمات والتعامل معها والتنبؤ بها قبل حدوثها (المدني، ٢٠١٣). ويشير ثروت (٢٠١٣) إلى أن هناك مسببات رئيسية ثلاثة للأزمات الجامعية وهي: الفشل التكنولوجي، والتنظيمي، والإنساني، وأن التفاعل بينها سيؤدي ربما إلى حدوث أزمات كبيرة ومشكلات صغيرة وبسيطة في آن واحد. ويصنف صالح (٢٠٠٩) أسباب الأزمات إلى:

أ. **عوامل داخلية:** وهي تلك العوامل التي تعمل من داخل الجامعة مثل نقص التجهيزات وكفايتها، وعدم مناسبة المباني، ونقص أعضاء الهيئة التدريسية، وتخلّف طرق التدريس، وجمود محتوى المقررات وغياب التطور فيها، وانقطاع الاتصال والتواصل بين الجامعات، واكتناظ المناهج الدراسية وانفصالها عن الواقع، وتدني مستوى البحث العلمي كما وكيفا، وانخفاض جودة التعليم لخريجي الجامعات، وصعوبة الحصول على الدوريات

والمصادر والمراجع الحديثة، وتدهور العلاقات بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإدارة، وقلة تدريب وإعداد المعلمين، وعدم وجود سياسة تعليمية واضحة، وندرة الأنشطة الطلابية.

ب. **عوامل خارجية:** وهي عوامل تتمثل في طبيعة العلاقة بين الجامعة والسلطة السياسية، ونقص الموارد المالية، وربط التعليم الجامعي بسياسة التوظيف، وتخلف المناخ الفكري خارج الجامعة.

من الملاحظ أنه مهما كانت أسباب الأزمات فإنها تؤثر على الأفراد والمؤسسات وتشكل ضغوطا نفسية ومخاطر وصعوبات ومعوقات تهدد حياة الأفراد، وتسلبهم راحتهم، وتشعرهم بالارتباك والتوتر والقلق وانعدام التوازن وضعف القوة ما لم تحل هذه الأزمة حلا سليما يؤدي إلى بر الأمان، مما يستلزم العمل بشكل مبكر على الوقاية منها والاستعداد والتحضير لها.

الاستعداد للأزمات عبارة عن حالة من الجاهزية للتعويض والتحديد بفاعلية الظروف الداخلية والخارجية المنشأ التي يمكن أن تسبب أزمات متعددة الأبعاد، من خلال الإدراك الواعي والتجهيز للأحداث التي يتعذر تجنبها. التعرض للأزمات هي الحالة المقابلة، تنتج في حالة من عدم الوعي أو الإهمال أو التعرض لفترات الركود المؤسسي (Sheaffer & Negrin, 2003). لذا الاستعداد والتجهيز لمواجهة الأزمة يمثل ممارسة لخطة إدارة الأزمات والتي تتميز بالمعلومات وتشارك مصادرها، والمرونة والوضوح في أدوار العمل، وتسليط الضوء على المكونات الهيكلية لاستشعار قدوم الأزمة تجنباً للتصعيد. وهذا يستدعي بالمقابل اتخاذ إدارة الأزمات القرارات لمواجهة الأزمة، في ضوء الموارد المتوفرة، وتسهيل تدفق المعلومات الداخلية والخارجية والتي تعزز خطوط الاتصالات الفعالة مع المعنيين بالأزمة (Pauchant & Mitroff, 1992; Pearson & Mitroff, 1993). أن برنامج إدارة الأزمات المثالي يشمل أربعة مكونات:

- ١- التحضير لنطاق واسع من الأزمات المختلفة.
- ٢- آليات للانتقاط وتضخيم إشارات الإنذار المبكر التي تصاحب كل الأزمات.
- ٣- تدريب جيد لفريق إدارة الأزمات متعدد التخصصات.
- ٤- شمول واسع ومتنوع للأطراف المعنية داخليا وخارجيا في خطة مواجهة الأزمات، وفي السياسات، وفي الإجراءات.

(Mitroff, Diamond, & Alpaslan, 2006).

أوضح Towler (1990) بأنه كلما كان لدى المؤسسة استراتيجيات يمكن لها التكيف مع المواقف، كلما كانت فرصتها في حل الأزمة أفضل. إن التحديد

الواضح لأدوار العمل، والمرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحرية في تدفق المعلومات أفقياً وجانبياً ووفرة الموارد، كلها تشير إلى أن المؤسسة قادرة أكثر على تجنب الفشل (D'Aveni & McMillan, 1990). بناء عليه يكون التركيز أكثر على الاستراتيجيات والموارد المناسبة أو الملائمة لتجاوز التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة. أحياناً، يطور المدراء أحياناً في المؤسسات المعرضة للأزمات افتراضات مسبقة للأخطاء التي يمكن أن تقع وآليات دفاع من منطلق وجهة نظرهم. إن الخلل في هذه الافتراضات أنها يمكن أن تشتمل على أفكار ومشاعر خاطئة مثل "أن الأزمات تحدث للآخرين فقط وليس لنا"، "حجم المؤسسة سيحمينا"، "المؤسسة التي تدار بصورة جيدة لن تتعرض للأزمات"، "التفائل المفرط والغطرسة"، "الحساسية تجاه الانتقادات"، "الإدارة المتساهلة"، "النفور من التوجيه". معظم العيوب التي ذكرت سابقاً غالباً تم الإشارة إليها على أنها أحداث سابقة للفشل في النقاط مؤشرات إمكانية التعرض للأزمات. (Richardson, 1995; Maccoby, 2000).

تم اعتبار تحديد المؤشرات المناسبة من قبل Paunchant and Mitroff (1992) على أنه أحد التحديات الأعظم لإدارة الأزمات. إن اتخاذ إجراء قبل حدوث الأزمة ممكن فقط إذا تم الكشف عن الأزمة القادمة في الطريق بوقت مبكر وكاف. هذا يحتاج إلى أن تكون فترة ما قبل الأزمة كبيرة، وأن المؤشرات التي لها علاقة لم يتم تحديدها فقط وإنما تمت مراقبتها على مدى فترة من الزمن خلال فترة ما قبل الأزمة، كما أن الإشارات التحذيرية يمكن أن تكون موجودة ولكن ربما لم يتم التعرف عليها على أنها مؤشرات لأزمة معينة، خاصة وأن الأزمات نادراً ما تحدث بمعزل عن بعضها وإنما عادة تكون نتاج لتفاعلات أكثر من حدث أو مترامنة مع أكثر من حدث.

ترسل الأزمة عادة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة. ويشير الواقع في المؤسسات المستهدفة للأزمات أن مديريها غالباً ما يحاولون حجب إشارات الإنذار التي تنبئ بقرب وقوع الأزمات بل ويعاقبون من يؤكدون الأخبار السيئة وشعارهم في هذا أن كل الأخبار جيدة (المدني، ٢٠١٣).

صنف الباحثون المراحل التي تمر بها الأزمة إلى عدة مراحل، فقد صنفها مصطفى إلى خمس مراحل: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط، والتعلم.

وصنفها Catullo, Walker, and Floyed (2009) إلى ثلاثة مراحل: مرحلة ما قبل الأزمة، والتي يمكن أن تختلف في طولها استناداً إلى طبيعة الأزمة نفسها،

مرحلة الأزمة، والتي تكون عادة قصيرة جداً، مرحلة ما بعد الأزمة، والتي يمكن أن تمتد لفترة طويلة. مرحلة ما قبل الأزمة يمكن أن تكون طويلة جداً أو قصيرة جداً، وخلال هذه المرحلة يتم تعرف الإشارات التي تحذر من وجود أزمة قادمة على الطريق والتي يمكن رصدها واتخاذ إجراءات تصحيحية بشأنها. أما Herrero and Pratt (1995) فقد صنف مراحل الأزمة إلى أربع مراحل: إدارة المسائل قبل الأزمة، خطة الوقاية، والأزمة، وما بعد الأزمة.

على الرغم من أهمية كافة المراحل وضرورة البحث بالتفصيل في كل منها إلا أن تركيزنا في هذه الدراسة على المراحل التي تسبق الوقوع في الأزمة وكيفية منعها من الحدوث، ففي هذه المرحلة يمكن لإدارة المؤسسة أن تقوم ببعض الأمور التي تساعد وتحد من إمكانية حدوث الأزمات منها:

- جمع البيانات عن بعض القضايا المزعجة أو المقلقة وتقييمها.
- عمل مسح للبيئة والاتجاهات العامة.
- تركيز الجهود على منع حدوث الأزمة، أو إعادة توجيه مسارها.
- وضع سياسة استباقية للقضايا أو المواضيع المؤثرة
- إعادة تحليل روابط المؤسسة مع الدوائر المتعددة
- تجهيز خطة طوارئ عامة أو محددة
- تشكيل فريق لإدارة الأزمات (Herrero & Pratt, 1995).

كخلاصة لما تم الحديث عنه في موضوع الوقاية من الوقوع في الأزمات، يمكن القول إن دورة حياة الأزمة بكافة مراحلها تتضمن فرص هائلة للتعلم، إذا حدث التعلم في مرحلة ما قبل الأزمة فإن المؤسسة ستبقى في مرحلة ما قبل الأزمة. فكلما تم النقاط الإشارات التحذيرية بوقت أبكر كلما كان الضرر الذي سيصيب المؤسسة أقل (Seeger & Ulmer, 2002; Seeger, Ulmer, Novak, & Sellnow, 2005; Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2007).

تم قضاء الكثير من الوقت للبحث في الأزمات السابقة، إذ أنه من الأسهل رؤية الإشارات التحذيرية بعد حدوث الأزمة، ولم يتم قضاء وقت كافي للبحث في الاستعداد والتحضير للأزمات في المؤسسات المختلفة. يشير Veil في دراسته عام 2011 إلى أن معظم الأبحاث حول الأزمات والتعلم المؤسسي ركزت على التعلم في مرحلة ما بعد الأزمة، وقد بينت دراسته بأنه ومع أن هناك زيادة ملحوظة في التحضير للأزمات (ما قبل الأزمة)، منذ الدراسة الأولى التي أجراها بنفس الموضوع عام ٢٠٠١، إلا أن التحضير للأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة لا زال بمستوى متدني مقارنة بمرحلة الأزمة وما بعد الأزمة.



لذا ومع تنامي التخوف من موضوع الأزمات ونتائجها السلبية على الجامعات والمجتمع المحيط بها، تم إجراء هذه الدراسة لتعرف المؤشرات التي تنبئ بقرب حدوث أزمة ما أو أكثر، وتم تقسيم هذه المؤشرات إلى: مؤشرات داخلية، تتبع من بيئة الجامعة التنظيمية والإدارية، ومؤشرات خارجية تتبع من البيئة المجتمعية بمؤسساتها المختلفة بما فيها الأسرة .

**مشكلة الدراسة:**

يعد موضوع التركيز على مستقبل التعليم العالي والذي من أبرز مؤسساته الجامعات، من المواضيع الهامة جدا في عالم اليوم والدعوة مستمرة من قبل المعنيين بالتعليم العالي لأن يكون التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين شاملا ومتوفرا للجميع ويتمتع بالجودة العالية سواء في المناهج أو الأساتذة أو التكنولوجيا التي توسع فرص التعليم وتحافظ على نوعيته ( Bradly, Brown, & Ferguson, 2011 ). لذا فإن من أهم العوائق التي تواجه مسيرة الجامعات نحو مستقبل أفضل، حدوث أزمات متنوعة وذات مصادر وأشكال مختلفة والتي من المتوقع أن تؤثر سلبا على جودة التعليم في الجامعات، وما لذلك من انعكاسات على البيئة المجتمعية وعلى سوق العمل.

لذا تتبع مشكلة هذه الدراسة من عدم إيلاء موضوع الأزمات الذي يواجهه الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن بوجه خاص والعالم العربي والأجنبي بشكل عام الاهتمام من حيث التركيز على مرحلة ما قبل الأزمة، أي المرحلة التي يتم فيها تعرف المؤشرات التي تنبئ بقرب حدوث أزمة ما، ومحاولة فهم هذه المؤشرات والتعامل معها بشكل عملي لتتمكن الجامعة من تجنب أو منع حدوث الأزمة . إن أغلب الأبحاث التي تناولت موضوع الأزمات محليا وعربيا وعالميا ركزت على كيفية إدارة الأزمة حين وقوعها، والآثار المترتبة عنها وكيفية معالجتها. أي انتظار وقوع الأزمة ومن ثم التعامل معها، مما يسبب خسارة للجامعة في أكثر من مجال، والذي يعيق تقدم الجامعة ويهدد مسيرتها الأكاديمية والإدارية وانعكاس ذلك على جودة عملية التعليم وبالتالي جودة المخرجات، والذي كذلك سينعكس سلبا على قدرة هذه الجامعات في التعامل مع الظروف المتغيرة محليا وعالميا، ومواكبة المستجدات في المجالات العلمية والاجتماعية المختلفة، وكذلك على قدرتها ومساهمتها في تطوير المجتمعات.

لذا جاءت هذه الدراسة لتحديد بعض المؤشرات التنظيمية والإدارية من داخل بيئة الجامعة وبعض المؤشرات المجتمعية من خارج الجامعة التي تنذر بقرب حدوث الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والطرق التي يمكن لها أن تقي وتجنب الجامعات من أن تكون عرضة للأزمات قدر الإمكان.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مؤشرات حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية وما درجة الارتباط بينها؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المؤشرات التنظيمية والإدارية/ من داخل الجامعة والمؤشرات المجتمعية/ من خارجها والتي ربما تشير إلى إمكانية حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية، وذلك من وجهة نظر الطلبة في هذه الجامعات، بالطلب منهم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تحدد درجة موافقتهم على هذه المؤشرات. أي إلى أي درجة تعتبر دليلاً على قرب حدوث الأزمات في الجامعات أو ربما بدء حدوث بعضها. كما تهدف هذه الدراسة إلى الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن أن يكون لها فائدة في الوقاية من الأزمات، ومنع حدوثها، بمعنى استباق الأزمة، وعدم الانتظار لحدوثها ومن ثم معالجتها، تفادياً للتكلفة الباهظة التي يمكن أن تترتب على حدوثها، سواء كانت مادية أو معنوية أو اجتماعية، ولضمان تمتع بيئة الجامعات بالصحة التي تسمح لها بالتقدم والتطور.

#### أسئلة الدراسة:

انبثق عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما مؤشرات حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف مؤشرات حدوث الأزمات التربوية اختلافاً ذا دلالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة) من وجهة نظر الطلبة؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين مؤشرات حدوث الأزمات التربوية من داخل الجامعة (التنظيمية والإدارية) ومؤشرات حدوثها من خارج الجامعة (المجتمعية)؟

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تركز على أحد الجوانب في أحد المواضيع الإدارية الهامة في القطاعين العام والخاص وهو الأزمات، إذ أن إدارة الأزمات أصبح أحد فروع الإدارة التي يتم تدريسها في العديد من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في أغلب الدول. إن الاهتمام بالأزمات وإدارتها لهو دليل واضح على ما تشكله الأزمات من قلق وتوتر لدى الحكومات والمعنيين في كافة القطاعات لما لها من آثار سلبية على الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع بشكل عام.

ولما كان التغلب على المشاكل التي تواجه العملية التربوية في المؤسسات التربوية بشكل عام والجامعات بشكل خاص يتطلب استخدام أساليب إدارية فعالة، فإنه يمكن استخدام مداخل إدارة الأزمات، على اعتبار أن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأن حدوث الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية.

إن الجهود السابقة في مجال دراسة الأزمات في قطاع التعليم محلياً وعربياً وعالمياً، ركزت على دراسة الأزمات التي تواجه المدارس أكثر بكثير من تركيزها على الأزمات التي تواجه الجامعات ومثال ذلك دراسة الهزيمة (٢٠٠٢) وكان موضوعها تقويم قدرة مديري مدارس محافظة اربد في الأردن في التعامل مع الأزمات المدرسية. ودراسة العطوي (٢٠٠٦) والتي بحثت في مدى امتلاك المرشد التربوي لمهارات التعامل مع الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية. وأيضاً دراسة الزاملي والغنوصي وسليمان (٢٠٠٧) والتي بحثت في الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. ودراسة الرميضي (٢٠٠٨) التي تناولت الأزمات التربوية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وطرق حلها. وكذلك دراسة هلال (٢٠٠٩) والتي بحثت في الأزمات التربوية في المدارس الثانوية في فلسطين وكيفية إدارتها. ودراسة الجهني (٢٠١٠) والتي تناولت أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بمحافظة ينبع. أما الدراسات التي تناولت موضوع الأزمات بجوانبه المختلفة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى فلم يتم التركيز بها على موضوع استباق الأزمة ومنع حدوثها، وذلك ببذل الجهود لتعرف المؤشرات التي تدل على قرب حدوث الأزمة، وإنما تمت الإشارة في بعض الأبحاث إلى مرحلة الإنذار المبكر كأحد المراحل المشكلة للأزمة، ومثال ذلك دراسة الشمراني (٢٠٠٤) والتي تناولت بالبحث إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وهدفت إلى تعرف كيفية تعامل الإداريين مع المراحل المختلفة اللازمة. وأما بقية الدراسات في هذا المجال، فإنها إما تناولت أسباب الأزمات الطلابية ومصادرها وأثارها كدراسة بركات (٢٠٠٧)، ودراسة Adeyemi (2009). أو أنواع الأزمات الجامعية، كدراسة عودة (٢٠٠٨)، والربيع (٢٠١٢). أو كيفية إدارة الأزمة ومعالجتها كدراسة Mitroff, Diamond, and Alpaslan (2006)، ودراسة البراهمة (٢٠٠٩). أو إمكانية الاستفادة من إدارة الأزمات في التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية، كدراسة أحمد (٢٠٠٨).

في ضوء ما سبق تبين أنه ليست هناك دراسة تناولت بالبحث مرحلة ما قبل الأزمة والتي تظهر بها العديد من المؤشرات، سواء كانت من داخل الجامعة أو

من خارجها تدل على قرب أو احتمالية حدوث أزمة. إن تعرف والنقاط هذه المؤشرات تمكن إدارة الجامعة والمعنيين فيها من محاولة منع الوصول إلى المرحلة التالية وهي مرحلة الأزمة، وبالتالي تجنب الجامعة مواجهة الأزمة، حيث إن الوصول إلى مرحلة الوقوع في الأزمة سيترتب عليه تكلفة عالية، بشرية، ومادية، وقيمية.

لذا تأتي هذه الدراسة كإضافة معرفية في مجال المؤشرات المتعلقة بقرب حدوث الأزمات في الجامعات، لقللة الحديث نظريا وعمليا في هذا الموضوع في الأردن بشكل خاص والدول الأخرى بشكل عام. وبناء عليه من المتوقع أن توضح هذه الدراسة المفاهيم المرتبطة بهذه المرحلة من مراحل الأزمة لما لها من أهمية كبرى. كما من المتوقع أن يتم الاستفادة عمليا من نتائج هذه الدراسة من قبل إدارات الجامعات، وذلك بالتنبيه إلى مرحلة هامة من مراحل الأزمة وهي مرحلة ما قبل الأزمة، ومحاولة أخذ توصيات الدراسة والأساليب المقترحة للوقاية من حدوث الأزمات بعين الاعتبار، والإفادة منها في التخطيط لإدارة الأزمات ومنع حدوثها من خلال العمل على النقاط الإشارات التي تنبئ بقرب حدوثها بوقت مبكر، والتعامل معها بحكمة. كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والبناء عليها في إجراء دراسات أوسع في الموضوع نفسه، أو تناول أبعاد جديدة لم يتم تناولها في هذه الدراسة في الأردن وخارجه، بهدف تشكيل أفكار شمولية حول موضوع الأزمات الجامعية، وصولا إلى الهدف الأكبر وهو زيادة فاعلية الجامعات في خدمة مجتمعاتها ورفد سوق العمل بالكفاءات المتميزة.

#### حدود الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة بما يلي:

- اقتصر مجتمع الدراسة على الجامعات الحكومية والخاصة في محافظات شمال الأردن وعددها ثمان جامعات.
- اقتصر المؤشرات في أداة الدراسة على المؤشرات التنظيمية والإدارية في بيئة الجامعة الداخلية والمؤشرات المجتمعية في بيئة الجامعة الخارجية فقط، واستثناء المؤشرات الأخرى مثل المؤشرات الخاصة بالطلبة والعاملين التي ربما تكون موضوعا لدراسات مستقبلية.
- في ضوء المسلمة بأن إجابات أفراد العينة على أداة البحث كانت صادقة.
- إجابات أفراد عينة الدراسة من الطلبة بغض النظر عن تخصصاتهم.
- الأسلوب الحصري في اشتقاق عينة الدراسة .
- جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤.

- جمع البيانات بالطريقة المسحية باستخدام أداة الاستبانة وعدم استعمال أية طرق أخرى.
- في ضوء درجة صدق الأداة وثباتها.

### منهجية الدراسة:

هذه دراسة وصفية تتناول مؤشرات حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وتصف العلاقة ما بين المؤشرات التنظيمية والإدارية من داخل الجامعات والمؤشرات المجتمعية من خارجها. وكذلك الطرق والأساليب المقترحة للوقاية من الأزمات التربوية. وقد تم تنفيذ الدراسة باستخدام الإستراتيجية المسحية، وجمع البيانات من الطلبة الذين مثلوا عينة الدراسة في الجامعات الأردنية في شمال الأردن، وذلك باستخدام أداة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

### مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من طلبة الجامعات الحكومية والخاصة في محافظات شمال الأردن (أربد، جرش، عجلون، المفرق)، وعددها ثمان جامعات، أربع منها حكومية (العلوم والتكنولوجيا، وآل البيت، واليرموك، والبلقاء التطبيقية) وأربع خاصة (عجلون الخاصة، جرش، وجدارا، وأربد الأهلية).

### عينة الدراسة:

تم اشتقاق عينة الدراسة على مرحلتين: المرحلة الأولى، بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية حسب ملكية الجامعة وفق نسبة مئوية تساوي ٥٠% من مجموع عدد الجامعات في شمال الأردن، ليصبح عددها أربع جامعات وهي: جامعتان حكوميتان (اليرموك، والبلقاء التطبيقية)، وجامعتان خاصتان (جدارا، وأربد الأهلية).

وفي المرحلة الثانية قامت الباحثتان باشتقاق عينة حصرية من مجموع عدد الطلبة في الأربع جامعات التي شكلت عينة الدراسة وبما يتناسب مع عدد الطلبة الكلي في كل جامعة، واختيار الطلبة الذين شكلوا عينة الدراسة بالطريقة غير العشوائية (جدول ١). حيث إن الاختيار العشوائي للطلبة لتنفيذ أهداف هذه الدراسة يعتبر طريقة غير عملية لصعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة بهذه الطريقة. لذا فضلت الباحثتان الاختيار العشوائي في المرحلة الأولى وهي اختيار الجامعات التي تشكل عينة الدراسة، ثم اختيار الطلبة بالطريقة الحصرية لتسهيل عملية جمع البيانات والتي تعتبر غير عشوائية تماما. وقد روعي في اختيار الطلبة بهذه الطريقة أن يكونوا من طلبة السنتين الثالثة والرابعة ومن تخصصات

مختلفة، وذلك بجمع البيانات منهم أثناء حضورهم لمساقات الثقافة العامة المشتركة بين كافة التخصصات في الجامعة الواحدة، لاعتقاد الباحثين أن هذا التنوع في التخصصات والمستوى الدراسي لطلبة سيثري آراءهم وتصوراتهم حول موضوع الدراسة بطريقة أفضل.

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٥٥٠) فردا مقسمين على الأربع جامعات كما هو مبين في الجدول (١). وقد تم اختيار هذا الرقم استنادا إلى الجدول الإحصائي الذي أعده كريجسي ومورغان سنة ١٩٧٠ (والمشار إليه في النجار والنجار والزعبي، ٢٠١٠) حول حجم العينة المناسب اعتمادا على حجم المجتمع الكلي، حيث إنهم أشاروا في الجدول إلى أن حجم العينة المناسب لمجتمع كبير جدا حجمه (٧٥٠٠٠) مثلا هو (٣٨٢) فردا، ولمجتمع حجمه (٥٠٠٠٠) هو (٣٨١) فردا.

### جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبة الاستجابة في كل جامعة.

الجامعة	العدد الكلي	العينة	الاستجابة	النسبة المئوية للاستجابة
اليرموك	٣٠٥١٥	٢٨٠	٢٠٧	%٧٤
البلقاء التطبيقية	١١٧٩٠	١٠٠	٨٠	%٨٠
جدارا	١٠٣١٤	١٠٠	٧٠	%٧٠
اريد الأهلية	٧٣٦٨	٧٠	٥٠	%٧١
المجموع	٥٩٩٨٧	٥٥٠	٤٠٧	%٧٤

### أداة الدراسة:

لتعرف تصورات الطلبة في الجامعات التي شكلت عينة الدراسة حول مؤشرات حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية، وفيما إذا كان هناك ارتباط ما بين المؤشرات من داخل الجامعات والمؤشرات من خارجها. قامت الباحثتان بتصميم استبانة تتألف من مقياس واحد مقسم إلى جزئين: الجزء الأول يقيس المؤشرات من داخل الجامعة (التنظيمية والإدارية) لحدوث الأزمات التربوية، والجزء الثاني يقيس المؤشرات الخارجية (المجتمعية) لحدوثها. وقد تم بناء المقياس بالرجوع إلى ما كتب حول موضوع الأزمات التربوية ومؤشراتها ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في موضوع الأزمات بشكل عام.

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (١١ محكما) من ذوي الاختصاص في علم الاجتماع، وعلم النفس، وإدارة الأعمال، والإدارة التربوية، واللغة العربية، للتأكد من صدقها. وقد كان هناك اتفاق عام في آراء المحكمين من أن الاستبانة مناسبة لقياس ما صممت لأجله. كما تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، والذي

بلغ للجزء الأول المتعلق بالمؤشرات الداخلية (٠,٨٠)، وللجزء الثاني المتعلق بالمؤشرات الخارجية (٠,٧٨).

وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من استبانة اشتملت على مقياس مؤلف من جزئين (ملحق ١) وعدد فقراته الكلية (٢٥) فقرة مقسمة على النحو التالي:  
الجزء الأول- المؤشرات التنظيمية والإدارية (من داخل الجامعة) للأزمات التربوية: عدد فقراته (١٥) فقرة، من (١-١٥).

الجزء الثاني- المؤشرات المجتمعية (من خارج الجامعة) للأزمات التربوية: عدد فقراته (١٠) فقرات، من (١٦-٢٥).

وقد تم الطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن فقرات المقياس بجزئيه بإعطاء درجة واحدة من درجاته الخمس: موافق جدا (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، موافق إلى حد ما (٣ درجات)، معارض (درجتان)، معارض بشدة (درجة واحدة).

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**مؤشرات حدوث الأزمات التربوية:** متغير تابع يشير إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة (طلبة الجامعات الأردنية) على أن هذه المؤشرات دليل على قرب حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية، وتقسّم إلى مؤشرات من داخل الجامعة، ومؤشرات من خارج الجامعة. وقد قيست بالأداة التي استخدمت لهذا الغرض وفق تدرّج خماسي (موافق جدا، موافق، موافق إلى حد ما، معارض، معارض بشدة).

**الجامعات الأردنية:** متغير مستقل يشير إلى نوع ملكية الجامعة، وقد قيس بمستويين: جامعات حكومية (اليرموك، والبلقاء التطبيقية)، وجامعات خاصة (جدارا، واربد الأهلية).

### التحليل الإحصائي:

بعد إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة في ذاكرة الحاسب الإلكتروني، تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأجريت المعالجة الإحصائية المتمثلة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول. واستخراج قيمة الإحصائي (ت) للإجابة عن السؤال الثاني، واستخراج معامل الارتباط للإجابة عن السؤال الثالث.

### نتائج الدراسة:

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مؤشرات حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (جدول ٢)، ثم عمدت الباحثتان إلى تقسيم المتوسطات الحسابية إلى خمسة مستويات وبأوزان متساوية، لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة (طلبة الجامعات) على وجود مؤشرات داخلية وخارجية تدل على حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية وعلى النحو التالي: (١-٨،١) متدني جدا، (١،٨١ - ٢،٦٠) متدني، (٢،٦١ - ٣،٤٠) معتدل، (٣،٤١ - ٤،٢٠) عالي، (٤،٢١ - ٥) عالي جدا.

### جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لمؤشرات حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية.

الجامعات	عدد الطلبة	الكلية		مؤشرات داخلية		مؤشرات خارجية	
		متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري
حكومية	٢٨٧	٣،٧٠	٠،٥٣٠	٣،٦٢	٠،٥٦١	٣،٨٢	٠،٦٣١
خاصة	١٢٠	٣،٤٨	٠،٧٠٤	٣،٤١	٠،٧٤٤	٣،٥٩	٠،٨١٥
الكلية	٤٠٧	٣،٦٣	٠،٥٩٤	٣،٥٦	٠،٦٢٧	٣،٧٥	٠،٦٩٧

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية في جدول (٢)، يتبين أن المتوسط الكلي لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في كافة الجامعات على وجود مؤشرات تدل على حدوث الأزمات التربوية أو ربما قرب حدوثها، كان بدرجة عالية. كما أن المتوسط الكلي لأفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية وكذلك في الجامعات الخاصة جاء بمستوى عال أيضا. وكذلك المتوسط الكلي لدرجة موافقة أفراد العينة على وجود مؤشرات داخلية وكذلك مؤشرات خارجية تدل على حدوث الأزمات التربوية جاء بمستوى عال أيضا. إن هذه النتائج تعني أن المؤشرات التي تم تحديدها في أداة الدراسة هي دليل واضح على ربما قرب حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الحكومية والخاصة.

كما تشير النتائج في جدول (٢) إلى أن درجة الموافقة الكلية فيما يختص بالمؤشرات الخارجية كانت أعلى بقليل من المؤشرات الداخلية، وأن درجة الموافقة في كل من الجامعات الحكومية والخاصة جاءت أعلى للمؤشرات الخارجية عنها للمؤشرات الداخلية. وأن درجة الموافقة الكلية للمؤشرات الداخلية والخارجية معا في الجامعات الحكومية كانت أعلى بقليل من الجامعات الخاصة. وكذلك كانت درجة الموافقة في الجامعات الحكومية أعلى منها للخاصة في كل نوع من أنواع المؤشرات (الداخلية والخارجية).

إن مجمل هذه النتائج تشير إلى أن أفراد العينة (طلبة الجامعات) يؤكدون ما ذهب إليه الباحثتان من أن هناك إشارات تنذر ربما بحدوث أو قرب حدوث



أزمات في الجامعات الأردنية التي شكلت مجتمع الدراسة. وربما جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود هذه المؤشرات - سواء كانت داخلية أو خارجية - عالياً، بسبب ما هو سائد فعلاً داخل بيئة هذه الجامعات. ومثال ذلك طريقة تعيين رؤساء الجامعات، حيث إن رئيس الجامعة الحكومية يتم تعيينه من قبل مجلس التعليم العالي ومن ثم الإرادة الملكية السامية وليس بطريقة الانتخاب، بينما يعين رئيس الجامعة الخاصة من قبل مجلس التعليم العالي وبتنصيب من مجلس الأمناء وليس بطريقة الانتخاب أيضاً. إن هذا يتيح بعض الأحيان فرصاً لتدخل الوساطة والمحسوبية بغض النظر عن الكفاءة والقدرة والمهارة والصفات القيادية. وهذا ربما يؤدي أحياناً إلى تفرد الرئيس المعين باتخاذ القرارات وإلى فرض آراءه دون أن يجد من يعارضه، ومن الملاحظ على أرض الواقع ومن خلال الخبرة في التعامل مع المؤسسات الأردنية بما فيها الجامعات، وسواء كانت حكومية أم خاصة أنها تفتقر إلى حد ما إلى العمل المؤسسي بصورته المثالية، وكثير من الأمور تتغير بتغير الرئيس أو المدير. هذا بالإضافة إلى أنه قد تكون هناك بعض القرارات التي تتخذ والإجراءات التي توضع في الجامعات الحكومية والخاصة إنما هي انعكاس لآراء مجموعة من الأشخاص يمثلون إدارة الجامعة، وبالطبع فإن هذه الآراء ربما تصيب وربما تخطئ، مما يسبب عدم رضا المعنيين بهذه القرارات أو الإجراءات سواء كانوا الطلبة أم العاملين في الجامعة أم مؤسسات المجتمع الخارجي. وربما تفسر هذه النتائج أيضاً من خلال ربما عدم مناسبة البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعات إلى حد ما لمتطلبات سوق العمل. فكثير من الخريجين عندما يلتحقون بالعمل بعد التخرج يجدون بعض الصعوبة في تكييف معلوماتهم ومهاراتهم لما يتطلبه العمل. وهذا ربما يدل على قصور في مستوى التنسيق ما بين الجامعات وأرباب العمل ويدل على ضعف مشاركة المعنيين مثل الطلاب والأساتذة في التخطيط لمستقبل الجامعة ومستقبل هذه البرامج. كما ربما يدل على قلة الاهتمام بالأنشطة الطلابية والاستثمار بها من أجل تنمية شخصيات الطلاب وتطويرها وإعدادها للتعامل مع المتغيرات المختلفة والمتجددة، على الرغم من أنه يمكن استغلال هذه الأنشطة وربطها بالمنهج التعليمية لتعزيز قدرات ومهارات الطلاب في التعامل مع المادة التعليمية وتطبيقاتها.

أما ما هو سائد في البيئة الخارجية من صراع بين جيل الطلبة وجيل آبائهم حول تقرير مستقبلهم وعدم منحهم حرية تقرير مستقبلهم بأنفسهم. وكذلك عدم امتلاك هؤلاء الطلاب للمهارات اللازمة والمناسبة التي تؤهلهم للمنافسة بدرجة عالية قد يكون ناتجاً عن تبني الدولة والمؤسسات التعليمية المختلفة بما فيها المدارس والجامعات للاتجاه التقليدي في التعليم، وعدم تخريج طلبة يمتلكون

مهارات عالية قادرين على المنافسة والتكيف بسهولة في أي مجتمع وفي أي موقف. إضافة إلى قلة الوظائف المتوفرة سواء في القطاع العام أو الخاص، مما يدعو أسر الطلاب إلى التركيز على ضرورة تفوق أبناءهم على أمل أن يجدوا وظائف خارج الأردن إن لم يكن بداخلها. كل هذا وبالإضافة إلى موقف وسائل الإعلام الذي لا يعتبر إيجابيا تجاه الجامعات وإنما يعتبر سلبيا في كثير من الأحيان، حيث إنها كثيرا ما تركز على الأخطاء وتضخمها وتشوه صورة الجامعات، وتركز على الانتقادات بدلا من طرح برامج إيجابية تعمل على حل مشاكل الطلاب، وتوعيتهم وتنقيفهم. نستخلص مما سبق أن ما يسود داخل بيئة الجامعات وخارجها، يعتبر مؤشرات قوية على ربما قرب حدوث أزمات في الجامعات إن لم يكن بعضها قد حدث فعلا. وهذا يدل عليه تنامي ظاهرة العنف بين طلاب الجامعات، حيث أصبحت هذه الظاهرة حديث المجتمع وحديث وسائل الإعلام المختلفة. فمثلا كتب البدارين (٢٠١٣) "أن العقلية التي تدير الجامعات لا زالت خارج سياق مفردة الإصلاح الملكية، وأن هذه أحد أهم الأسباب لبروز ظاهرة العنف في الجامعات". نلاحظ من هذه الجملة الانتقاد المباشر لإدارة الجامعات. بينما نوه عودة الله (٢٠١٢) إلى أن المجتمع الأردني عانى في الآونة الأخيرة من تعاطف حالات العنف في الجامعات، والتي أرجعها إلى فشل السياسات التي تنتهجها الجامعات في رفع مستوى وعي الطلاب الفكري والثقافي والسياسي، بالإضافة إلى إعاقة عملهم الحزبي، ومنعهم من تشكيل اتحاد عام للطلاب الأردنيين. من الملاحظ أيضا أن الانتقاد لإدارة الجامعات مباشر وصريح في هذا المقال. أما الطويسي (٢٠١٣) فقد كتب "أن ظاهرة العنف شهدت في عام ٢٠١٣ تصاعدا كميًا وكيفيًا غير مسبوق، إذ وصلت موجات العنف إلى سقوط أربع ضحايا في جامعة الحسين بن طلال، وقبل ذلك قتل طالب في موجة عنف في جامعة مؤتة، وآخر في موجة مشابهة في جامعة البلقاء التطبيقية". وقد توصلت نتائج دراسة مسحية حول شغب الجامعات من وجهة نظر الطلبة، إلى أن هناك ١٣ سببا للعنف الطلابي، تتحمل إدارات الجامعات مسؤولية ١١ سببا منها.

**ثانيا- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل تختلف مؤشرات حدوث الأزمات التربوية اختلافا ذا دلالة إحصائية تبعا لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة) من وجهة نظر الطلبة؟

للإجابة تم حساب قيمة ت (اختبار ت) للتعرف فيما إذا كان هناك فروق حقيقية بين المتوسطات فيما بين الجامعات الحكومية والخاصة (جدول ٣).

## جدول (٣)

اختبار "ت" للفروق بين متوسطات

مؤشرات حدوث الأزمات التربوية حسب نوع الجامعة (حكومية أو خاصة).

المؤشرات	قيمة ف F	الدلالة الإحصائية Sig	قيمة ت T-test	درجات الحرية df	الدلالة الإحصائية Sig
الداخلية	٧,٦٢٢	٠,٠٠٦	٣,٠٦٦	٤٠٥	*٠,٠٠٢
الخارجية	٥,١٤٩	٠,٠٢٤	٢,٩٧٠	٤٠٥	*٠,٠٠٣
الكلية	٨,٥٤٥	٠,٠٠٤	٣,٣٤٥	٤٠٥	*٠,٠٠١

\* ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٥٠

يتبين من جدول (٣) أن هناك فروقا دالة إحصائية في المتوسط الكلي لمؤشرات حدوث الأزمات التربوية ما بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة تحت مستوى معنوية  $P \leq 0.01$ . وكذلك هناك فروق دالة إحصائية في المتوسطات المتعلقة بكل من المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية تحت مستوى معنوية  $P \leq 0.01$  ما بين الجامعات الحكومية والخاصة أن هذه الفروق الدالة إحصائية تشير إلى أن الفروق بين المتوسطات هي فروق حقيقية ولها تأثير وليست فروق ظاهرية.

إن هذه الفروق في المتوسطات التي يبينها جدول (٣)، أتت جميعها لصالح الجامعات الحكومية كما بينتها المتوسطات الحسابية في جدول (٢)، مما يعني أن درجة موافقة أفراد العينة في الجامعات الحكومية على أن المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية وكليةها معا تدل بشكل واضح على حدوث أزمات تربوية في الجامعات الأردنية أكثر وبصورة حقيقية من درجة موافقة أفراد العينة في الجامعات الخاصة.

إن هذه النتيجة تدل بشكل واضح على أن إحساس طلبة الجامعات الحكومية بالمؤشرات الداخلية والخارجية لحدوث الأزمات الجامعية أعلى من إحساس طلبة الجامعات الخاصة، وربما تفسر هذه النتيجة بأن الحرية الممنوحة لطلبة الجامعات الخاصة هي أكثر قليلا من تلك الممنوحة لطلبة الجامعات الحكومية، مما يعطيهم الفرصة للمناقشة والاعتراض والانتقاد في كافة الشؤون التي تخصهم، سواء من حيث عملية التعلم والتعليم، أو الإدارة، أو الأنشطة... الخ. كذلك فإن قدرتهم على اختيار التخصص الذي يرغبون بدراسته - بعكس الطلبة في الجامعات الحكومية الذين يتم اختيار التخصص لهم من قبل لجنة القبول الموحد بناء على معدلاتهم في الثانوية العامة - يمنحهم الرضا عن الذات، ويتيح لهم التخطيط لمستقبلهم بحرية أكبر، ويحد من خلافاتهم مع أسرهم حول هذا الموضوع، خاصة أن اختيارهم لتخصصاتهم تم بموافقة الأهل المسبقة. هذا بالإضافة إلى أسباب أخرى تجعل

طلبة الجامعات الخاصة يشعرون بالراحة أكثر، مثل حرص إدارات الجامعات الخاصة على كسب رضا الطلاب وضمان عدم النقل إلى جامعات أخرى، بينما يعاني طلبة الجامعات الحكومية بشكل أكبر من سياسات إدارية ربما تكون جامدة لا تجاري روح العصر الحديث ومتطلباته. إضافة إلى أنه من المعروف أيضا أن طلبة الجامعات الحكومية هم من ذوي المعدلات الأعلى، وبالتالي فإن التوقعات منهم تكون أكبر من طلبة الجامعات الخاصة ذوي المعدلات الأدنى غالبا. لذا فإن الضغط النفسي على طلبة الجامعات الخاصة أقل وخاصة من أسرهم حيث إن همهم الأكبر أن يتخرج أبناءهم بغض النظر عن المعدل أو التخصص. لكل هذا فإن وجود فرق له دلالة إحصائية لصالح طلبة الجامعات الحكومية في إحساسهم وقدرتهم الأعلى على النقاط المؤشرات التي تتبئ بحدوث الأزمات أو قرب حدوثها أمر منطقي تماما.

**ثالثا - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين مؤشرات حدوث الأزمات التربوية من داخل الجامعة (التنظيمية والإدارية) ومؤشرات حدوثها من خارج الجامعة (المجتمعية)؟  
للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط ما بين المؤشرات الداخلية لحدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية والمؤشرات الخارجية لحدوثها جدول (٤).

#### جدول (٤)

معامل الارتباط بين المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية لحدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية.

المؤشرات الخارجية	أفراد عدد العينة	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية Sig
المؤشرات الداخلية	٤٠٧	٠,٦٣٦	**٠,٠٠٠

\*\*الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر إلى النتائج في جدول (٤) ووفقا لتصنيف Zikmund (2000)، فإن قيمة معامل الارتباط ما بين المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية لحدوث الأزمات التربوية والتي بلغت (٠,٦٣٦) تدل على ارتباط إيجابي عالي، ودال إحصائيا عند مستوى معنوية  $P \leq 0.01$ ، وهذا يعني أن هذا الارتباط حقيقي وليس ظاهريا.

إن هذه النتيجة التي تدل على الارتباط العالي والدال إحصائيا ما بين المؤشرات الداخلية والخارجية لهو دليل على مدى ارتباط الجامعات في شمال الأردن بمجتمعاتها. وربما يكون لهذا ما يبرره، إذ أن محافظات الشمال الأربعة

(إربد، وجرش، والمفرق، وعجلون)، هي في تركيبها الاجتماعية مجتمعات عشائرية تختلف مثلا عن العاصمة عمان، وأن أغلب طلبة الجامعات في هذه المحافظات هم من أبنائها، والقليل من خارجها. لذا فإن هؤلاء الطلبة من أبنائها يذهبون إلى الجامعة وهم يحملون أفكار ومشاعر وقيم وعادات وتقاليد مجتمعاتهم. كذلك الأمر بالنسبة للعاملين في هذه الجامعات من أساتذة وموظفين، فهم غالبا من نفس المجتمع، لذا من المتوقع أن يكون الارتباط بين هذه الجامعات ومجتمعاتها قويا، وهذا يعني التناسق ما بين الأفكار والرؤى داخل الجامعة وخارجها، وعليه فمن المرجح أن تكون العلاقة قوية بين المؤشرات الداخلية والخارجية التي تنبئ بحدوث الأزمات لما لهذه الجامعات من تأثير في مجتمعاتها، وكذلك لما لهذه المجتمعات من تأثير مقابل عليها. ومثال ذلك فإن تنامي اتجاهات الإحباط لدى الطلاب نتيجة عدم ممارستهم لدور فعال في الحياة الاجتماعية كمؤشر خارجي له دلالات من داخل الجامعة لأن الطالب يعتبر حياته الاجتماعية داخل وخارج الجامعة، فكما هو محروم إلى حد ما من ممارسة دور فعال خارج الجامعة فهو أيضا محروم من هذا الدور داخل الجامعة. وأيضا فإن المؤشر الخارجي الذي يتحدث عن عدم تبني الاتجاه الجديد في التعلم وهو التعلم من أجل الحياة، تعكسه بعض المؤشرات من داخل الجامعة مثل استخدام أساليب تعلم بطيئة لا تناسب اتجاهات الطلاب في التعلم السريع، وكذلك عدم تبني الجامعة لرؤى مبتكرة تتناسب واحتياجات الطلبة في عالم متغير.

نستخلص مما سبق أن بيئة الجامعة الداخلية والخارجية تتشابه، لذا فإن وجود ارتباط عال بين النوعين من المؤشرات ربما يكون نتيجة منطقية، خاصة أن الأصل في المؤسسات وخاصة التعليمية منها أن يكون ارتباطها ببيئتها قويا. حيث إن المؤسسات التعليمية من مدارس وكنيات وجامعات معنية بشكل مباشر بنقل قيم المجتمع وتراثه إلى الطلبة أبناء ذلك المجتمع.

### توصيات الدراسة:

- استنادا إلى نتائج الدراسة توصي الباحثان بما يلي لأصحاب القرار في الجامعات الرسمية والخاصة وأهمها:
- استخدام أسلوب إداري حديث في إدارة الجامعات.
  - مأسسة الجامعات.
  - تبني أسلوب التغيير اعتمادا على التكنولوجيا المعاصرة والتغييرات العالمية.
  - تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.
  - الربط ما بين الأنشطة وعملية التعليم.
  - الربط ما بين البرامج التعليمية وسوق العمل.

- تسويق الجامعات إعلامياً وإظهار الصورة المشرفة لها.
- إدماج الطلبة في الحياة الاجتماعية داخل وخارج الجامعة.
- منح حرية التعبير للطلبة وإعطائهم الفرصة لتقرير مستقبلهم .

#### اقتراحات للاستعداد والوقاية من الأزمات:

- التحضير والاستعداد لنطاق واسع من الأزمات بعمل محفظة أو ملف لها.
- محاولة تعرف إشارات الإنذار بوقت مبكر ومحاولة منع حدوث الأزمة.
- عمل قائمة بالأعمال التي تتعلق بالمؤسسة.
- عمل قائمة بالقبائل الموقوتة المتوقعة (الأزمات) ومحاولة فهم العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تفجرها.
- تشكيل فريق لإدارة الأزمات من أقسام وإدارات متعددة.
- المراجعة المنتظمة والتعلم من الأزمات التي واجهتها المؤسسات الأكاديمية الأخرى وتجنب حدوثها في الجامعة.
- التأكد من أن فريق إدارة الأزمات تم تدريبه جيداً ليتمكن من التعامل مع نطاق واسع من الأزمات غير المتوقعة.
- زيادة الدعم لإدارة الأزمات كضرورة حتمية للقيادة.
- التأكد من أن الاتصالات القائمة على التكنولوجيا متوفرة ومناسبة.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أحمد، منى (٢٠٠٨). إدارة الأزمات في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزقازيق، كلية التربية، جمهورية مصر العربية.
- البدارين، بسام (٢، أيار، ٢٠١٣). الأردن حائر ويتأمل ظاهرة عنف الطلاب: سلوكيات غريبة تجتاح مؤسسات التعليم العالي "إحراق جامعات وطعن أساتذة وخسائر بالملايين بدون تحقيق". القدس العربي، تاريخ الاسترجاع: ٢٥ تموز ٢٠١٣، من: <http://www.alquds.co.uk>
- البراهمة، محمد (٢٠٠٩). الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة وكيفية إدارتها. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- بركات، زياد (٢٠٠٧). مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس. جامعة القدس المفتوحة، منطقة طولكرم التعليمية.
- ثروت، مصطفى (١٨، حزيران، ٢٠١٣). إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي. تاريخ الاسترجاع: ٢٠ تموز ٢٠١٣، من: <http://kenanaonline.com>, PDF file
- الجهني، عبدالله (٢٠١٠). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة ينبع. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- خضر، محسن (د.ت). الجامعات العربية من الأزمة إلى الإصلاح. كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر العربية.
- تاريخ الاسترجاع: ٢٥ تموز ٢٠١٣، من: <http://cheqedu.org/studies/st19.doc>
- الربيعه (٧، أيار، ٢٠١٢). ثلاث وعشرون أزمة تترصد بالجامعات السعودية، ٦٧% منها حدثت. مجلة الجزيرة، تاريخ الاسترجاع: ٤ آب ٢٠١٣، من: <http://www.al-jazirah.com>
- الريمضي، أنور (٢٠٠٨). الأزمات التربوية في المدارس الثانوية في دولة الكويت والطرق المستخدمة في حلها من وجهة نظر مديري هذه المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الزاملي، علي؛ الغنوصي، سالم؛ سليمان، سعاد (٢٠٠٧). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٨ (٣)، ٦٤-٨٤.
- الشمراي، سعيد (٢٠٠٤). إدارة المؤسسات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- صالح، علي (٨، كانون الثاني، ٢٠١١). سيكولوجيا الأزمة بين الفرد والمجتمع. *الحوار المتمدن*، العدد ٣٢٤٠، تاريخ الاسترجاع: ١٠ أيار ٢٠١٣، من: <http://www.ahewar.org>
- الطويسي، باسم (٩، أيار، ٢٠١٣). *عنف الجامعات الأردنية، حصاد التحولات المتعشرة*. الجزيرة. نت. تاريخ الاسترجاع: ٤ آب ٢٠١٣، من: <http://aljazeera.net/opinions>
- العطوي، يحيى (٢٠٠٦). مدى امتلاك المرشد التربوي لمهارات التعامل مع إرشاد الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- عودة، رهام (٢٠٠٨). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، قطاع غزة.
- عودة الله، صلاح (١٤، تشرين أول، ٢٠١٢). *العنف في الجامعات الأردنية. إلى أين؟* الأوائيل. تاريخ الاسترجاع: ٤ آب ٢٠١٣، من: <http://www.site.awa2el.net/article.aspx>
- المدني (٢٦، كانون الثاني، ٢٠١٣). الإدارة المدرسية وإدارة الأزمات. المتميزون. تاريخ الاسترجاع: ٢٠ تموز ٢٠١٣ من: <http://www.almtmyzat126.host-sky.com>
- النجار، فايز؛ النجار، نبيل؛ الزعبي، ماجد (٢٠١٠). *أساليب لبحث العلمي - منظور تطبيقي (ط٢)*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الhezaima، وصفي (٢٠٠٢). *تقويم قدرة مديري مدارس محافظة إربد في التعامل مع الأزمات المدرسية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.
- هلال، حسن (٢٠٠٩). *الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.



ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Adeyemi, T. O (2009). Causes, consequences and control of students' crisis in public and private universities in Nigeria. *Educational Research and Review*, 4 (4), 156-163.
- Bradly, G., Brown, G. S., & Ferguson, M. (2011). Crisis in public higher Education. *Academe*, 97 (3), 01902946.
- Catullo, L. A, Walker, D. A, & Floyed, D.L. (2009). The status of crisis management at NASPA member institutions. *NASPA Journal*, 46 (2), 301-324.
- Herrero, A. G, & Pratt, C. B. (1995). How to manage a crisis before- or whenever- it hits. *Public Relations Quarterly*, 25-29.
- D' Aveni, R.A., & McMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (4), 634-657.
- David, M. E. (2007). Equity and diversity: towards a sociology of higher education for the twenty-first century?. *British Journal of Sociology of Education*, 28 (5), 675-690.
- David, M. E. (2011). Overview of researching global higher education: challenge or crisis? *Contemporary Social Science*, 6 (2), 147-163.
- De Sausmarez, N. (2007). Crisis management, tourism and sustainability: the role of Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), 700-714.
- Fugazzoto, S. J. (2011). Crisis from within: higher education institutions as adaptive knowledge-based organizations. In R.M, Teixeira (editor), *Higher education in a state of crisis, (e-book)*, Hauppauge , N.Y: Nova Science Publishers.
- Imhanlahimi, E.O., & Maduwesi, B.U. (n.d). Implementing panacea for admission crisis into Nigerian universities: an innovation diffusion plan. *College Student Journal*, 40 (3), 01463934.
- Maccoby, M. (2000). Narcissitic leaders. *Harvard Business Review*, 78 (1), 69.
- Mitroff, I. I., Diamond, M. A., & Alpaslan, C.M. (2006). How prepared are America's colleges and universities for major crisis?. *Change*, 38 (1), 00091383.
- Pauchant, T.C., & Mitroff, I.I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: preventing individual,*

- organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I.I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework of crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48-59.
- Richardson, B. (1995). Paradox management for crisis avoidance. *Management Decision*, 33 (1), 5-18.
- Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2002). A post-crisis discourse of renewal: The cases of Malden Mills and Cole Hardwoods. *Journal of Applied Communication Research*, 30, 126-142.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. L. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 78-95.
- Sheaffer, Z., & Negrin, R. M. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of management Studies*, 40 (2), 573-606.
- Towler, J. (1990). Leave me alone, I'm having a crisis. *Canadian Banker*, 97 (4), 46-49.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- U.S Department of Education (2002). *The three R's to dealing with trauma in schools: Readiness, response and recovery*. Harvard School of Public Health, Education Development Center & Prevention Institute. Retrieved September 7, 2013, from <http://www.walcoff.com/prevention>
- Veil, Sh. R. (2011). Mindful learning in crisis management. *Journal of Business Communication*, 48 (2), 116-147.
- Willby, C.R., & Potter, C. (1995). *Planning for potential nuclear accidents*. In institution of mechanical engineers: Conference on Emergency Planning and Management, 57-65.
- Zikmund, W. G. (2000). *Business research methods (6th ed)*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.