

The Degree of Effectiveness of Administrative Decisions in crisis Management in Formal Jordanian public Universities

Saja Ahmad Al-Muhaisen*

Received 14/1/2022

Accepted 28/3/2022

Abstract:

The study aimed to identify the degree of effectiveness of administrative decisions in crises management in formal Jordanian public Universities. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey methodology. The study tool was developed and verified for validity and reality. The study sample was chosen stratified randomly of the study population consisting of the heads of administrative departments at public Jordanian universities. The study sample consisted of the following regions: north (Al-Yarmouk university), south (Mutah university), central (Jordan university).

The result of the study showed that the evaluation of the sample for the degree of administrative decisions in the management of crises of public Jordanian Universities, on the whole instrument of the study were medium, also there are statistically significant differences between the sample due to males, human faculties. while the results of the study showed also that there were no statistically significant differences between answers averages due to (age, years of experience).

Keywords: Effectiveness of Administrative Decision, Crisis Management, Jordanian public Universities.

درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية

سجى أحمد جبريل المحيسن*

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وقد تم تطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وتكونت عينة الدراسة من الأقاليم الآتية: الشمال (جامعة اليرموك)، الجنوب (جامعة مؤتة)، الوسط (الجامعة الأردنية) التي تم اختيارها عشوائياً من رؤساء الأقسام الإداريين.

أظهرت الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية الرسمية على أداة الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات لصالح (الذكور والتخصصات الإنسانية)، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات وأفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: فاعلية القرارات الإدارية، إدارة الأزمات، الجامعات الأردنية الحكومية.

*الأردن/ almuhaisen.saja123@gmail.com

المقدمة:

يشهد العصر الحديث تطوراً سريعاً في شتى المجالات، وتغييراً وتجديداً واسعاً في العلوم والمعارف والتكنولوجيا، وكان لهذا التوسع والتطور أثره في الدول والمنظمات والمؤسسات في ظهور عديد من الأزمات والتي تؤثر سلباً في سير العمل، سواء أكانت هذه الأزمات اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية أم تنظيمية.

وتعد الأزمات من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، لذلك لابد من وجود إدارة ذات فاعلية، قادرة على إدارة الأزمات والحد منها، بحيث تعتمد على التخطيط المسبق الذي يساعد على إدارة الأزمات بالمبادرة وليس بردة الفعل؛ لتجنب اتخاذ القرارات العشوائية التي تؤدي إلى عواقب وخيمة تزيد من شدة الأزمة وامتداد تأثيراتها.

فتوجه الفكر الإداري إلى توضيح مفهوم الأزمات وخصائصها وكيفية إدارتها والآثار المترتبة عليها، ويسعى الفكر الإداري المعاصر للتوصل إلى نظريات ومداخل وأفكار تسهم في التعامل مع المواقف والظروف التي تحدثها ظروف العصر ومتغيراته ولكن لم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصة بإدارة الأزمات، بل هي مجرد مداخل وأطر ومحاولات مختلفة يسترشد بها للتعامل مع المواقف الحرجة (Khalefa, 2005).

كما وأشار قذري (Kadri, 2008) إلى أن من أهم العوامل لنجاح إدارة الأزمة هو مدى توفر فريق عمل متكامل لديه المقدرة على إتخاذ القرار المناسب والسرعة في الاستجابة لتحديد مكان الأزمة و نوعها، وتحديد المسؤوليات الواضحة لكل عضو للقيام بالمهام الموكلة إليه، ووضع الخطط والإجراءات والأدوات اللازمة، مدعمة بحملة إعلامية تسير جنباً إلى جنب مع خطوات التصدي للأزمات مع القيام بعملية التقويم التي تبين المراحل التي تم من خلالها التعامل مع الأزمة، والعمل جاهداً لأخذ الدروس المستفادة التي تحمي المؤسسة من الوقوع في أزمات مشابهة، وتكون الأزمة نقطة بداية لنجاحات جديدة.

وأشار درباس (Derbas, 2012) إلى أن القيادة في الأزمات تتطلب توافر معلومات نوعية، ومنظومة اتصالات كفؤة وموثوقة وفريق إدارة أزمات مدرب ومتناغم، وتقويم مستمر للأزمة وأدوات التعامل معها وخطة إعلامية وكل ما ذكر يركز على المقدرة على صنع قرارات إدارية فورية صائبة تعمل على الحد من الأزمة والتعامل معها والعمل على بناء خطة تطويرية لتلافي وقوع الأزمة مستقبلاً.

مشكلة الدراسة:

تشهد الجامعات الأردنية تغيرات كثيرة في شتى المجالات العلمية والتكنولوجية وتغيرات في نوعية الموارد البشرية ومستوياتها، فضلاً عن تدني الوضع المادي، مما أدى إلى وضع الجامعات الأردنية أمام أزمات تربوية وإدارية تتفاوت في كمها وحجمها ونوعها، ونظراً لخطورة النتائج التي تسفر عنها الأزمات بكل أنواعها لابد من تطوير وتفعيل ممارسة القرارات الإدارية اللازمة وتفعيلها لمواجهة الأزمات التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها وإن النجاح الذي تحققه مؤسسات التعليم العالي أو الجامعات يتوقف بشكل كبير على المقدرة والكفاءة في اتخاذ القرارات. ومن وجهة نظر الباحثة أنه لابد أن يكون متخذ القرار على علم ودراية بكافة أنواع الأزمات ومسبباتها، ولأن الأزمات هي ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير فهي تتلاعب بالدور الأساسي لوظيفة الجامعات من خدمة المجتمع، والتعليم، والبحث العلمي، لذلك لابد من معرفة مسببات أزمات الجامعات الأردنية وأنواع هذه الأزمات للتصدي لها.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية.

أهمية الدراسة:

- من الناحية النظرية تأمل الباحثة في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للحوص في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي.
- تسهم هذه الدراسة في تمكين الإداريين في الجامعات الأردنية من إدارة الأزمات التي تواجههم، وتجعلهم قادرين على التعاطي مع الكوارث والأزمات في الجامعات، بمنهجية علمية

وذلك لتحقيق أهداف إدارة الأزمات الفاعلة والمتمثلة في المقدرة على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار، والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وذلك للحد من الآثار الضارة، وتحديد واجبات أعضاء فريق الأزمة في أوقات الشدة.

مصطلحات الدراسة:

من المفاهيم التي تم استخدامها في هذه الدراسة ما يأتي:

- **فاعلية القرارات الإدارية:** يشير مفهوم فاعلية القرارات الإدارية إلى مدى إسهام القرارات الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويمكن تحديد فاعلية القرارات الإدارية الاستراتيجية بأنها القياس لمقدرة تحقيق المنظمة لأهدافها والتي تسهم في توليد المخرجات بالخصائص المطلوبة والتي تحقق رضا المستفيدين من هذه المخرجات (Post & Anderson, 2003).
وتعرفها الباحثة إجرائياً: درجة تحقيق المنظمة لأهدافها التنظيمية والتي تتمثل في سياق هذا البحث في درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية.
- **إدارة الأزمات:** وهي نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية (Derbas, 2012).
- **وتعرفها الباحثة إجرائياً:** تعرف بأنها منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات أو الاستعداد لها، والتخطيط لمواجهةها وذلك عن طريق التنبؤ بها وتحديد المهمات، والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل الأزمة والتعامل معها بأسلوب علمي بحت.
- **الجامعات الأردنية الحكومية:** هي مؤسسات وطنية رسمية للتعليم العالي، تنشأ بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي (الجريدة الرسمية، 2001).
- **وتعرفها الباحثة إجرائياً:** هي مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي التي تقدم تعليماً متخصصاً لطلبتها في مختلف المجالات.
- حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة الحالية بالمحددات الآتية:
- **الحدود البشرية:** وتتمثل برؤساء الأقسام الإداريين.
- **الحدود المكانية:** وتشمل الجامعات الحكومية الأردنية التالية (الأردنية، اليرموك، مؤتة).

الإطار النظري

تعد عملية اتخاذ القرارات في موقف الأزمة عملية معقدة للغاية وتتطلب توافر جميع الخصائص والصفات الأساسية في القائد الإداري الذي يترأس فريق الأزمات، إذ أن الأزمة خلل يحدث في أغلب الأحيان بشكل مفاجئ يترك آثاراً سلبية، إلا أن القائد الإداري الناجح يحاول أن يتلاشى الآثار السلبية قدر المستطاع.

كيفية التعامل مع الأزمات:

أكد الجديلي (Al-Jadili, 2006) بأن التعامل مع الموقف الأزموي يتطلب استخدام أساليب إدارية متقدمة للتعامل معه وفي الوقت ذاته تتيح للفريق المتعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل ولا بد أن تخضع هذه الأساليب لمنهجية علمية وتبنى على أسس ومعايير مدروسة ومن هذه الأساليب:

- تبسيط الإجراءات: يعد تبسيط الإجراءات خطوة لتسهيل حركة اتخاذ القرار ووصوله للمنفذين بأسرع وقت وبالطريقة الصحيحة لإتاحة الفرصة لتحريك العمليات الإدارية كاملة نحو الهدف، ويعد تبسيط الإجراءات علاجاً أولياً وقائياً ضد حدوث الأزمات ثم محاصرتها وتقليل مخاطرها، وبالتالي يساهم في حل الأزمة وهي في مرحلة النشوء (Hassan&Al-2013 Ajami).

- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: من الصعب التعامل مع الأزمات في إطار من الارتجالية والعشوائية أو سياسة الفعل ورد الفعل إنما يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمالها (Al-Jadili, 2006).

- تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة "قلب" العملية الإدارية النابض وشریان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ويتطلب منح كل فرد في فريق الأزمة الصلاحيات لمعالجة الأزمة وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهمات والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها (Al-Zoubi, 2014).

- تقدير الموقف الأزموي: يتطلب تحليل كامل لأسباب الأزمة وتطورها وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة لها والمؤثرة فيها، ثم تقدير الإمكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة من خلال المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة (Hassan, and Al-Ajmi, 2013).

- التدريب السابق والدائم: تعد المؤسسات الناجحة إدارياً هي التي تملك خططا جاهزة مدرباً عليها جميع موظفي الجهاز لمواجهة الأزمات كافة والتدريب على مواجهتها (Al-Shaalan, 2002).
 - كما أن الفريق الإداري يواجه بعض التحديات التي تصعب عملية اتخاذ القرار وتعيق فاعليته وهي كما ذكرها الشمري (Al-Shamrani, 2004)
 - المعوقات التنظيمية: ومن هذه المعوقات صعوبة التنسيق بين الإدارات وعمليات اتخاذ القرار، والخطأ بالتخطيط، وكذلك عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤوليات في المنظمة.
 - المعوقات التكنولوجية: وتشمل القصور في التصميم والمعدات والعمليات الإنتاجية، وأيضاً في بعض الحالات نجد أن التخطيط الاستعدادي للأزمة يركز على وسائل الاتصال متجاهلاً أن الأزمات تتطلب التكيف مع مقتضيات تدفق المعلومات.
 - المعوقات الإنسانية: هذه المعوقات لها علاقة بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة ومن هذه المعوقات القصور في فهم مكامن الخطر، والتعامل مع الأزمات كافة على الرغم تباينها بالمنهج ذاته (Al-Zoubi, 2014).
- العلاقة بين اتخاذ القرار والأزمة:**

عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار البديل المناسب من عدة بدائل في ضوء المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة وضيق الوقت وسرعة الأحداث. (Ahmad, 2002).

ويعد اتخاذ القرارات الإدارية من المهمات الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد، كما أن مقدار ما تحققه أي مؤسسة يتوقف في المقام الأول على مقدرة وكفاءتهم الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدارك أهميتها وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، إذ هي الهدف الأساس الذي تهدف المؤسسة إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة (AL-Makhamrah, 2011).

وتعد المعلومات هي المادة الرئيسة التي يمكن أن يتخذ على أساسها القرار وأي نقص في المعلومات يؤدي إلى قرارات غير سليمة، فالقرار الصائب في المرحلة الحرجة له أثر بالغ الأهمية في تقادي الأضرار ومن هنا يتضح أن هنالك علاقة مباشرة بين وجود معلومات وثيقة وواضحة

وبين اتخاذ القرار الصائب والذي يؤثر بصفة مباشرة في تخطي الأزمة. والمتتبع للأدبيات النظرية يتضح له وجود علاقة تكاملية بين اتخاذ القرار والمعلومة والأزمة والتي أوضحها (AL-Makhamrah, 2010) في المعادلة الآتية:

إدارة الأزمات = عملية اتخاذ القرارات.

عملية اتخاذ القرارات = وجود معلومات وبيانات.

إذن إدارة الأزمات = وجود المعلومات والبيانات.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى لأحدث:

قام كريستensen (Christensen, 2001) بدراسة هدفت إلى التحقق من أهمية خطط إدارة الأزمات وعناصرها من وجهة نظر إدارات مدارس نيبراسكا الابتدائية وقد صممت استبانة تضم (21) فقرة وطبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس نيبراسكا وقد أظهرت النتائج توافر منهج عملي للتعامل مع الأزمات من خلال التواصل العائلي والارتباط بالمجتمع والاحترام المتبادل ومراعاة المشاعر والاهتمامات وتوصلت الدراسة إلى تحديد المخاطر وهي العنف والغضب ومشكلات نظامية.

هدفت دراسة آدم وكريستوني (Adam & kritsonis, 2006) إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي شهدت أزمات في الماضي و استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأجريت الدراسة في مدارس ثانوية في مدينة هيوستن، إذ تم تحليل خططها في إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: التخطيط للأزمات بشكل أكثر فاعلية، ومنح المدارس أدواراً واسعة النطاق لإدارة الأزمات عند حدوثها أي تفويض صلاحيات للمدارس تمكّنها من إدارة الأزمات بفعالية، وتقييم مستوى المدارس في مجال إدارة الأزمات من خلال تحديد مستويات التأهب وباستخدام آليات موضوعية.

قامت أبو حليمه (Abu Halima, 2012) بدراسة هدفت التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و وظفت الاستبانة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية التطوير بمنطقة بيت لاهيا والبالغ عددهم (12) موظفاً وموظفة وهم يمثلون

عينة الدراسة وأظهرت النتائج أن نسبة (84.6%) من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في مواجهة الأزمات في المنظمات الخاصة.

دراسة لوسيا (Lusia, 2013) هدفت الدراسة إلى كيفية التعامل مع الأزمات ومواجهتها من قبل المنظمات ووضع نموذج عام لإدارتها حسب نوعها ومعرفة الإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة وما تأخذه بالحسبان لمواجهة الأزمات، باستخدام منهج البحث التاريخي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن الأزمات تنقسم إلى نوعين: أزمات طبيعية، وأزمات من صنع الإنسان، لذلك يجب على الأعضاء في أي منظمة فهم أنواع الأزمات وخطوات إدارتها ووضع الاستراتيجيات اللازمة وتقييمها.

هدفت دراسة النومي (Al-Nowimi, 2010) إلى اقتراح استراتيجية لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات المختارة والبالغ عددها ست جامعات، أي مجتمع الدراسة المعني والبالغ عددهم (595) فرداً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وتضمنت هذه الدراسة ثلاثة مجالات وهي: الأزمات التي تواجه الجامعات، ودرجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات، وخطوات عملية صناعة القرار لدى رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية بواقع (62) وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود الأزمات بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية.

هدفت دراسة جعفر (Ja'afar, 2017) للتعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولأغراض الدراسة اعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة (850) موظفاً وزعت الاستبانة عليهم جميعاً إذ تم اعتماد مجتمع الدراسة كاملاً، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فاعلية إدارة الأزمات، ولقد أسفرت النتائج أن أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة كان بدرجة كبيرة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها قد أجمعت على أن دراسة إدارة الأزمات واسعة الاهتمام تتناول موضوعات كبيرة ومتشعبة مكملة بعضها لبعض، واتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية المستخدمة من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و تتشابه هذه الدراسة من حيث المنهج و العينة و طريقة القياس مع دراسة (Al-Nowimi, 2010) و (Christensen, 2001) إلا أنها اختلفت من حيث الهدف عن دراسة (Adams & Kritsonis, 2006)

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية وتكونت عينة الدراسة من الأقاليم الآتية: الشمال (جامعة اليرموك)، الجنوب (جامعة مؤتة)، الوسط (الجامعة الأردنية).

عينة الدراسة

تم إختيار عينة طبقية عشوائية من جميع رؤساء الأقسام الإداريين في الأقاليم الآتية: إقليم الشمال، إقليم الجنوب، إقليم الوسط، وتم اختيار الجامعات الآتية: إقليم الشمال (جامعة اليرموك)، إقليم الجنوب (جامعة مؤتة)، إقليم الوسط (الجامعة الأردنية)، قامت الباحثة بتوزيع (300) استبانة بطريقة عشوائية على رؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الحكومية، استرجع منها (286) وبعد مراجعة الاستبانات للتأكد من صلاحيتها للتحليل تبين أن هناك (36) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن عينة الدراسة تكونت من (250) رئيس قسم في الجامعات الأردنية، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة النهائية تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	165	66.0
	أنثى	85	34.0
	المجموع	250	100.0

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	31-40 سنة	100	40.0
	41-50 سنة	90	36.0
	50 سنة فأكثر	60	24.0
	المجموع	250	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	6.0
	5-10 سنوات	95	38.0
	أكثر من 10 سنوات	140	56.0
	المجموع	250	100.0
التخصص	علمي	85	34.0
	إنساني	165	66.0
	المجموع	250	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير (استبانة) وذلك بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة والاستبانة المتعلقة بالدراسة، ثم قامت الباحثة بتحديد المجالات الرئيسية التي تتكون منها وبلغ عدد فقراتها (43) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: اتخاذ القرار في الأزمات سبع فقرات، اكتشاف مؤشرات الأزمة ست فقرات، الاستعداد والوقاية من الأزمة ثماني فقرات، احتواء أضرار الأزمة سبع فقرات، استعادة النشاط ثماني فقرات، الاستفادة من الأزمة سبع فقرات.

صدق الأداة

عرضت الأداة على مجموعة من المحكمين وعددهم تسعة محكمين من ذوي الخبرة في مجال الدراسة للتأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية والتأكد من مدى انتماء الفقرات للمجال الذي أعدت لقياسه وتوافقها مع عينة الدراسة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات المقياس تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (25) رئيس قسم من خارج عينة الدراسة مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة عامة، وبلغ معامل الارتباط بين التطبيقين للأداة (0.88).

وتم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع فقرات أداة الدراسة، كما في الجدول (2)، الذي يوضح معامل الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، إذ يتبين من الجدول أنَّ

معامل الثبات للأداة عامة بلغ (0,87)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق.

الجدول (2): معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا و ثبات الاعادة Test-retest للمجالات والدرجة الكلية.

المجال	ثبات الأداة	الاتساق الداخلي
اتخاذ القرار في الأزمات	0.83	*0.87
اكتشاف مؤشرات الأزمة	0.84	*0.84
الاستعداد والوقاية من الأزمة	0.85	*0.83
احتواء أضرار الأزمة	0.86	*0.85
استعادة النشاط	0.89	*0.86
الاستفادة من الأزمة	0.81	*0.87
الأداة ككل	0.88	*0.87

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال وهو: ما درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل والتي تهدف للتعرف إلى فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية الرسمية.

- للإجابة عن السؤال الثاني وهو: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الحكومية وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص)؟

تم تطبيق اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples Test-retest) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيري (الجنس، التخصص)، كما تم تطبيق تحليل الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيري (العمر، سنوات الخبرة).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	احتواء أضرار الأزمة	3.41	0.71	متوسطة
2	5	استعادة النشاط	3.13	0.64	متوسطة
3	6	الاستفادة من الأزمة	3.02	0.66	متوسطة
4	1	اتخاذ القرار في الأزمات	2.96	0.64	متوسطة
5	3	الاستعداد والوقاية من الأزمة	2.87	0.66	متوسطة
6	2	اكتشاف مؤشرات الأزمة	2.81	0.73	متوسطة
الأداة ككل			3.05	0.46	متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة تراوحت بين (2.81-3.41) بدرجة فاعلية متوسطة لجميع المجالات، وجاء ترتيب مجالات الدراسة تبعاً لمتوسطات الحسابية على النحو الآتي: احتواء أضرار الأزمة، استعادة النشاط، الاستفادة من الأزمة، اتخاذ القرار في الأزمات، الاستعداد والوقاية من الأزمة، اكتشاف مؤشرات الأزمة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.05) بدرجة فاعلية متوسطة، وهذا يدل على أن هناك درجة متوسطة من فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية الحكومية.

ولمعرفة درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية الرسمية بشكل تفصيلي قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل مجال من مجالات الدراسة بشكل منفرد، وفيما يأتي عرض النتائج:

المجال الأول: اتخاذ القرار في الأزمات.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال اتخاذ القرار في الأزمات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لجميع أعضاء الفريق.	3.30	0.86	متوسطة
2	2	تحرص الإدارة أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوباً وقبولاً من العاملين كافة.	3.14	0.87	متوسطة
3	5	تشارك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار.	2.96	0.94	متوسطة
4	3	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت يتزامن مع حدوث الأزمة.	2.92	0.82	متوسطة
5	6	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه في أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات	2.84	0.99	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		المتاحة في موقف الأزمة.			
6	7	تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة.	2.82	1.09	متوسطة
7	4	تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة.	2.74	0.89	متوسطة
		اتخاذ القرار في الأزمات ككل	2.96	0.64	متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال اتخاذ القرار في الأزمات تراوحت بين (2.74 - 3.30) و بدرجة متوسطة لجميع الفقرات، و قد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لجميع أعضاء الفريق"، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة" بمتوسط حسابي (2.96)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.96) و بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الناجحة تتطلب توفير المعلومات الكافية في الوقت الملائم و قد تتطلب بناء إستراتيجية لإتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات وهذا يتوافق مع دراسة Al- (Nowimi,2010).

المجال الثاني: اكتشاف مؤشرات الأزمة.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن فقرات مجال اكتشاف مؤشرات الأزمة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يوجد في الجامعة فريق إداري قادر على تحليل مؤشرات حدوث الأزمة.	2.98	1.05	متوسطة
2	2	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف.	2.97	0.91	متوسطة
3	3	تقوم الإدارة الجامعية بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمات.	2.82	1.04	متوسطة
4	4	تتوقع إدارة الجامعة بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع الأزمة.	2.74	0.96	متوسطة
5	6	تتيح الإدارة الجامعية لفريق العمل سلطة اتخاذ	2.68	0.95	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		القرار لأنهم أكثر إحساساً بالواقع وبمجريات الأمور وإحداث استجابة فورية للأزمة.			
6	5	تستفيد الإدارة الجامعية من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لإحتواء الأزمة قبل حدوثها.	2.66	0.95	متوسطة
		اكتشاف مؤشرات الأزمة ككل	2.81	0.73	متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال اكتشاف مؤشرات الإنذار تراوحت بين (2.66 - 2.98) وبدرجة متوسطة لجميع الفقرات، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يوجد في الجامعة فريق إداري قادر على تحليل مؤشرات حدوث الأزمة"، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "تستفيد الإدارة الجامعية من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها" بمتوسط حسابي (2.66)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.81)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات في أغلب الأحيان تستخدم أسلوب التأمين على موجوداتها لكي تقلل من المخاطر ولكنها لا تهتم بطرائق التنبؤ الوصفية بهدف استئصال الأزمة قبل وقوعها ولا تترك أهمية التخطيط الإستراتيجي مسبقاً وأثره في إدارة الأزمات .

المجال الثالث: الاستعداد والوقاية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الاستعداد والوقاية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتسم الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة ليساعد في التعامل مع الأزمات المختلفة.	3.14	0.85	متوسطة
2	2	تقوم الإدارة العليا في الجامعة بتوزيع المسؤوليات على رؤساء الأقسام للتعامل مع الأزمات.	3.06	0.99	متوسطة
3	7	تتشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات موظفي الجامعة بطريقة مبسطة عن طريق (النشرات، وإلقاء المحاضرات...)	2.98	0.95	متوسطة
4	4	يوجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.	2.90	0.92	متوسطة
5	3	يوجد خطط وبرامج في الجامعة لكيفية التعامل مع الأزمات.	2.72	0.90	متوسطة
6	5	تحدد الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل قبل وفي أثناء وبعد حدوث الأزمة.	2.64	0.91	متوسطة
7	6	تحدد الإدارة إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها	2.62	1.02	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها.			
		مجال الاستعداد والوقاية ككل	2.87	0.66	متوسطة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الاستعداد والوقاية تراوحت بين (2.62 - 3.14) و بدرجة متوسطة لجميع الفقرات، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يتسم الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة ليساعد في التعامل مع الأزمات المختلفة"، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "تحدد الإدارة إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها بمتوسط حسابي (2.62)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.87) و بدرجة متوسطة، يمكن تبرير هذه النتيجة بوجود علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، ويمكن تبرير عدم وصول المتوسط الحسابي الخاص بهذه المرحلة إلى المستوى العالي إلى أن الجامعات على الأغلب تستخدم أسلوب الفرعة طوعيا للتعامل مع الأزمات وعدم الإستفادة من الأزمات التي شهدتها أي مؤسسة تعليمية سابقاً وتقييم مستوى الأداء في أثناء الأزمة لتقادي الأخطاء إذ أن تقييم مستوى الأداء جاء من أهم التوصيات التي قدمتها دراسة (Adams& kritsonis, 2006)

المجال الرابع: احتواء الأضرار.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال احتواء الأضرار مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تستخدم الإدارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة.	3.94	1.03	مرتفعة
2	2	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع الأزمات.	3.92	1.02	مرتفعة
3	1	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات وتقنية الإنترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات.	3.64	1.04	متوسطة
4	4	تحلل الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل.	3.48	1.14	متوسطة
5	7	لدى إدارة الجامعة المقدرة على استثمار الموارد البشرية	3.20	1.06	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		والمادية الضرورية لاحتواء الأزمة.			
6	6	تقوم إدارة الجامعة بالتعاون مع فريق إدارة الأزمات بمنع حدوث أزمات قد تنتج عن الأزمات الرئيسية.	3.18	0.95	متوسطة
7	5	لدى الجامعة قيادات إدارية قادرة على احتواء الأزمات.	2.98	1.29	متوسطة
8	8	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.	2.90	0.99	متوسطة
		مجال احتواء الأضرار ككل	3.41	0.71	متوسطة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال احتواء الأضرار تراوحت بين (2.90 - 3.94)، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "تستخدم الإدارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة"، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.41) بدرجة متوسطة، تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الجامعات لم ترتقي بمؤشرات هذه المرحلة إلى الدرجة المرتفعة من خلال محدودية التنسيق والتكامل بين إدارة الأزمات مع بقية المستويات الإدارية ذات العلاقة، إذ أن جوهر إدارة الأزمات يتلخص بمساعدة الجامعات بتوفير العوامل التي تساعد على مكافحة الأزمات حسب نوعها و سببها وهذا يتوافق مع التوصيات التي قدمتها دراسة (Lusia,2013) وهي أن الأزمات تنقسم إلى نوعين: أزمات طبيعية، وأزمات من صنع الإنسان، لذلك يجب على الأعضاء في أي منظمة فهم أنواع الأزمات وخطوات إدارتها ووضع الاستراتيجيات اللازمة وتقييمها.

المجال الخامس: استعادة النشاط.

الجدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال استعادة النشاط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	تسعى إدارة الجامعة إلى مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة.	3.30	1.01	متوسطة
2	7	تعمل إدارة الجامعة على الاستفادة من الأزمة وتوظيفها لمصلحة الجامعة.	3.28	1.04	متوسطة
3	6	تعمل إدارة الجامعة على تخفيف آثار الأزمات وذلك للحد من استمرار حدوثها.	3.22	1.03	متوسطة
4	2	توجه إدارة الجامعة الفكر والعمل الإداري لممارسة الأعمال الاعتيادية بعد حدوث الأزمة.	3.18	0.79	مرتفعة
5	1	توجه إدارة الجامعة الفكر والعمل الإداري لتحقيق أهدافها بعد حدوث الأزمة.	3.12	0.87	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	4	تبادر إدارة الجامعة بتوجيه رسالة وحملة إعلامية حول الأضرار التي تسببها الأزمة وكيفية التعامل معها.	3.06	1.11	متوسطة
7	3	تقوم إدارة الجامعة بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة.	2.94	1.07	مرتفعة
8	5	تعمل إدارة الجامعة بالتعاون مع العاملين على تحديد احتياجاتها اللازمة لممارسة نشاطها الاعتيادي.	2.90	0.99	متوسطة
مجال استعادة النشاط ككل					
			3.13	0.64	متوسطة

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال استعادة النشاط تراوحت بين (2.90- 3.30)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "تسعى إدارة الجامعة إلى مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة"، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "تعمل إدارة الجامعة بالتعاون مع العاملين على تحديد احتياجاتها اللازمة لممارسة نشاطها الاعتيادي"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.13) بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تسعى من خلال الاهتمام باستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة بشكل سريع إلى تحسين مكانتها الذهنية، وتعزيز شعور العاملين بأنها ما زالت بقوتها الإدارية ذاتها، فضلاً عن تقديم المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة، وتفسر الباحثة عدم حصول هذا المجال على درجة تقييم مرتفعة من خلال محدودية مقدرة إدارة الجامعة على جمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة وضعف إمكانياتها الخاصة بتحديد احتياجاتها اللازمة لممارسة نشاطها الاعتيادي و عدم إتباع التخطيط الإستراتيجي مسبقاً لأي ظرف وهذا من أهم ما أظهرته نتائج دراسة (Ja'afar, 2017).

المجال السادس: الاستفادة من الأزمة.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات مجال الاستفادة من الأزمة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تستفيد إدارة الجامعة من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها.	3.36	0.87	مرتفعة
2	1	تقوم إدارة الجامعة بالاستفادة من خطط الجامعات الأخرى في التعامل مع الأزمات.	3.25	1.04	متوسطة
3	6	تتناقش إدارة الجامعة خطوات التعامل مع الأزمات الطارئة التي حدثت لجامعات أخرى.	3.14	1.12	متوسطة
4	4	تعمم إدارة الجامعة الدروس المستفادة من الأزمات السابقة على	3.06	0.88	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		كل الأقسام وذلك لغايات التعليم والتدريب.			
5	3	تعمل الإدارة الجامعية على تقييم الخطط وبرامج إدارة الأزمات التي مرت بها بغرض تحسينها وتطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.02	0.97	متوسطة
6	5	تتبنى إدارة الجامعة الفكر الإبداعي للتعامل مع الأزمات.	2.66	1.13	متوسطة
7	7	تقوم إدارة الجامعة بحملة إعلامية لشرح أبعاد الأزمة التي مرت بها.	2.65	1.13	متوسطة
		الاستفادة من الأزمة ككل	3.02	0.66	متوسطة

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الاستفادة من الأزمة تراوحت بين (2,65 - 3,36) ، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على: "تستفيد إدارة الجامعة من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها"، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بحملة إعلامية لشرح أبعاد الأزمة التي مرت بها"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3,02) و بدرجة متوسطة، وترى الباحثة السبب في عدم حصول المتوسط الحسابي الخاص بهذه المرحلة على درجة مرتفعة بأن الجامعات لا تتبنى بالشكل الكافي الفكر الإبداعي للتعامل مع الأزمات، و لا تقوم بتحليل الأداء و القرارات في أثناء الأزمة على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق نتائج أفضل لاحقاً وهذا ما هدفت إليه دراسة (Adams & Kritsoni, 2006) و هو تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي شهدت أزمات في الماضي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples test-retest) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيري (الجنس، التخصص)، كما تم تطبيق تحليل الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيري (العمر، سنوات الخبرة)، وفيما يأتي عرض النتائج.

- الجنس:

الجدول (10) نتائج تطبيق اختبارات للعينات المستقلة على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية	t	أنثى		ذكر		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	2.93*	0.48	2.80	0.69	3.04	اتخاذ القرار في الأزمات
0.00	3.99*	0.69	2.56	0.73	2.94	اكتشاف مؤشرات الأزمة
0.00	5.87*	0.55	2.55	0.65	3.03	الاستعداد والوقاية من الأزمة
0.01	2.75*	0.68	3.24	0.71	3.49	احتواء أضرار الأزمة

الدالة الإحصائية	t	أنثى		ذكر		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	4.46*	0.52	2.88	0.66	3.25	استعادة النشاط
0.14	-1.491-	0.74	3.11	0.61	2.98	الاستفادة من الأزمة
0.00	4.52*	0.39	2.87	0.47	3.14	الأداة ككل

يظهر من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبين متوسطات استجابات وأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، إذ كانت قيم (T) دالة إحصائياً، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن المتوسطات الحسابية لإجابات الذكور أعلى منها للإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمجال (الاستفادة من الأزمة) تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (t) (1,491) وهي غير دالة إحصائياً.

- التخصص:

الجدول (11) نتائج تطبيق اختبارات للعينات المستقلة على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير التخصص

الدالة الإحصائية	T	إنساني		علمي		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.53	-0.64	0.61	2.98	0.69	2.92	اتخاذ القرار في الأزمات
0.51	0.66	0.69	2.79	0.82	2.85	اكتشاف مؤشرات الأزمة
0.88	-0.15	0.66	2.87	0.66	2.86	الاستعداد والوقاية من الأزمة
0.00	-3.12*	0.73	3.50	0.64	3.21	احتواء أضرار الأزمة
0.03	-2.23*	0.63	3.19	0.65	3.00	استعادة النشاط
0.03	-2.14*	0.72	3.09	0.50	2.90	الاستفادة من الأزمة
0.04	-2.00*	0.45	3.09	0.46	2.97	الأداة ككل

يظهر من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات وأفراد عينة الدراسة حول أثر فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير التخصص، إذ كانت قيم (T) دالة إحصائياً، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق لصالح التخصصات الإنسانية، إذ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات لتخصصات الإنسانية أعلى منها للتخصصات العلمية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمجالات (اكتشاف مؤشرات الأزمة، اتخاذ القرار في الأزمات، الاستعداد والوقاية من الأزمة) تبعاً لمتغير التخصص، إذ كانت قيمة (t) غير دالة إحصائياً، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الذين

يحملون مؤهلات علمية ذات طابع إنساني على الأغلب قد درسوا خلال فترة دراستهم الجامعية وما بعدها تخصصات ذات علاقة بإدارة الأزمات و قد سلطت الضوء دراسة (Ja'afar, 2017) على وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية و توضيحها لمواجهة الأزمات.

- العمر:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات

الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير العمر

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العمر	المجال
2.90	0.58	31-40 سنة	اتخاذ القرار في الأزمات
3.02	0.66	41-50 سنة	
2.92	0.66	50 سنة فأكثر	
2.92	0.65	31-40 سنة	اكتشاف مؤشرات الأزمة
2.86	0.75	41-50 سنة	
2.74	0.76	50 سنة فأكثر	
2.91	0.67	31-40 سنة	الاستعداد والوقاية من الأزمة
2.87	0.65	41-50 سنة	
2.87	0.68	50 سنة فأكثر	
3.36	0.57	31-40 سنة	احتواء أضرار الأزمة
3.36	0.73	41-50 سنة	
3.46	0.71	50 سنة فأكثر	
2.97	0.55	31-40 سنة	الاستفادة من الأزمة
3.12	0.68	41-50 سنة	
3.16	0.66	50 سنة فأكثر	
2.89	0.52	31-40 سنة	استعادة النشاط
3.06	0.64	41-50 سنة	
3.08	0.71	50 سنة فأكثر	
3.00	0.48	31-40 سنة	الأداة ككل
3.06	0.47	41-50 سنة	
3.06	0.46	50 سنة فأكثر	

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية بين استجابات وأفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، الجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
اتخاذ القرار في الأزمات	بين المجموعات	0.48	3	0.16	0.39	0.76
	داخل المجموعات	99.94	246	0.41		
	المجموع	100.42	249			
اكتشاف مؤشرات الأزمة	بين المجموعات	0.94	3	0.31	0.58	0.63
	داخل المجموعات	133.50	246	0.54		
	المجموع	134.45	249			
الاستعداد والوقاية من الأزمة	بين المجموعات	0.08	3	0.03	0.06	0.98
	داخل المجموعات	107.56	246	0.44		
	المجموع	107.63	249			
احتواء أضرار الأزمة	بين المجموعات	0.43	3	0.14	0.28	0.84
	داخل المجموعات	125.13	246	0.51		
	المجموع	125.56	249			
الاستفادة من الأزمة	بين المجموعات	0.79	3	0.26	0.64	0.59
	داخل المجموعات	101.56	246	0.41		
	المجموع	102.34	249			
استعادة النشاط	بين المجموعات	0.88	3	0.29	0.67	0.57
	داخل المجموعات	107.35	246	0.44		
	المجموع	108.24	249			
الأداة ككل	بين المجموعات	0.07	3	0.02	0.11	0.95
	داخل المجموعات	52.40	246	0.21		
	المجموع	52.47	249			

يظهر من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات وأفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الحكومية وفقاً لمتغير العمر، إذ كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

- سنوات الخبرة:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات

الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتخاذ القرار في الأزمات	أقل من 5 سنوات	2.86	0.64
	5-10 سنوات	2.98	0.67
	أكثر من 10 سنوات	2.96	0.61
اكتشاف مؤشرات الأزمة	أقل من 5 سنوات	2.78	0.67
	5-10 سنوات	2.75	0.83

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
0.68	2.85	أكثر من 10 سنوات	الاستعداد والوقاية من الأزمة
1.08	3.24	أقل من 5 سنوات	
0.70	2.87	5-10 سنوات	
0.56	2.82	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.79	أقل من 5 سنوات	احتواء أضرار الأزمة
0.78	3.43	5-10 سنوات	
0.66	3.34	أكثر من 10 سنوات	
0.44	3.04	أقل من 5 سنوات	
0.67	3.24	5-10 سنوات	الاستفادة من الأزمة
0.63	3.06	أكثر من 10 سنوات	
0.42	2.86	أقل من 5 سنوات	
0.82	3.12	5-10 سنوات	
0.54	2.97	أكثر من 10 سنوات	استعادة النشاط
0.63	3.12	أقل من 5 سنوات	
0.55	3.09	5-10 سنوات	
0.36	3.01	أكثر من 10 سنوات	

يظهر من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ظاهرية بين استجابات وأفراد عينة الدراسة حول أثر فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15): نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.79	0.23	0.09	2	0.19	بين المجموعات	اتخاذ القرار في الأزمات
		0.41	247	100.23	داخل المجموعات	
			249	100.42	المجموع	
0.60	0.50	0.27	2	0.55	بين المجموعات	اكتشاف مؤشرات الأزمة
		0.54	247	133.90	داخل المجموعات	
			249	134.45	المجموع	
0.06	2.77	1.18	2	2.36	بين المجموعات	الاستعداد والوقاية من الأزمة
		0.43	247	105.28	داخل المجموعات	
			249	107.63	المجموع	
0.06	2.87	1.42	2	2.85	بين المجموعات	احتواء أضرار الأزمة
		0.50	247	122.71	داخل المجموعات	
			249	125.56	المجموع	
0.10	2.36	0.96	2	1.92	بين المجموعات	الاستفادة من الأزمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	100.42	247	0.41		
	المجموع	102.34	249			
	بين المجموعات	1.64	2	0.82	1.90	0.15
استعادة النشاط	داخل المجموعات	106.60	247	0.43		
	المجموع	108.24	249			
	بين المجموعات	0.37	2	0.18	0.87	0.42
الأداة ككل	داخل المجموعات	52.11	247	0.21		
	المجموع	52.47	249			

يظهر من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات وأفراد عينة الدراسة حول أثر فاعلية القرارات الإدارية في إدارة أزمات الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير الخبرة، إذ كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً، ويعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام على اختلافات أعمارهم وخبراتهم كانوا على مستوى إدارة واحد مما يقلل من الفروق في إجاباتهم حول إدارة الأزمات و اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Al- 2010 Nowimi, في إختيار عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في الجامعات المختاره ثم إقترحت إستراتيجية لإتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات .

التوصيات:

- اكتشاف مؤشرات الأزمة والاهتمام بوسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوعها كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.
- أن يخضع الفريق الإداري للدورات التدريبية في مجال الأزمات فضلاً عن التخطيط الإستراتيجي المسبق لأنواع الأزمات كافة.
- أظهرت الدراسة أن النتائج كانت لصالح الذكور؛ لذلك لابد من توصية ترفع من سوية الإناث.
- وضع برامج مدروسة تساعد على تطوير فريق الأزمات.
- جمع المعلومات اللازمة عن المواقع التي تأثرت بالأزمة والعمل على معالجتها وتقادي الأسباب التي أودت بها إلى ذلك.

References:

- Abu Halima, A. (2012). **The role of strategic planning in crisis management**, Unpublished Master's Thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Adams, C. M., & Kritsonis, W. A. (2006). an Analysis of secondary schools' crisis management preparedness: National Implications. *Online Submission*, 1(1).
- Ahmed, I. (2002). **Managing educational crises in schools: Causes and Treatment**, Cairo: Arab Thought House.
- Al-Jadili, R. (2006). **The reality of using crisis management methods in major governmental hospitals in the Gaza Strip**, Unpublished Master's thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Makhamrah, M. (2010). **Administrative skills in crisis management**, Amman: National Library Department.
- Al-Nowimi, K. (2010). A proposed strategy for administrative decision-making in the field of crisis management for the university level in the Kingdom of Saudi Arabia, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Shaalan, F. (2002). **Crisis Management: Foundations - Al-Mrah - Mechanisms**, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Shamrani, S. (2004). **Crisis management and its obstacles in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**, Unpublished Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Zoubi, M. T. (2014). The degree of availability of crisis management elements in the directorates of education in Irbid governorate from the point of view of the heads of departments in them, *Journal of Educational Sciences*, 1(41), 379-397.
- Christensen, L. K. (2001). **Crisis management plan characteristics in elementary schools as perceived by Nebraska public school principals**. University of Nebraska at Omaha, USA.
- Derbas, A. (2012). The extent to which school principals are empowered with the skill of crisis management in the city of Jeddah (a survey study), *Journal of Cultural Sciences*, 2 (12), 29-62.
- Hassan, H. M. and Al-Ajmi, M. H. (2013). **Educational administration**, 3rd edition, Jordan: Amman, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, and printing.
- Ja'afar, Y. (2017). The impact of strategic planning on crisis management, "An applied study: Public institutions in the Suburbs of Jerusalem", *Al-Aqsa University Journal*, 1(21), 293-324.

- Official Gazette.** (2001). The Hashemite Kingdom of Jordan, The Arab University of Law.
- Kadri, A. (2008). Crisis communications and crisis management, Egypt. The New Community Houses.
- Khalifa, A. S. (2005). University education and the labor market: Notes on the reality and future of the relationship between them, **Higher Education Symposium, Faculty of Arts, Qar Younis University, Benghazi, the General Union of University Teaching Staff**, 10-12/4/2005.
- Lusia, N, H (2013): Crisis management: determining specific strategies and Leadership Style for effectives, University of Malang, Indonesia, **Asian Journal of Management Sciences and Education**:onVol 2.P 2.
- Official Gazette.** (2001). the Hashemite Kingdom of Jordan, The Arab University of Law.
- Post, G. and Anderson, D (2003). Management Information System, 3rd,ed: New Delhi Tata McGraw Hill.