

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.

Jordan\ almuhaisen.saja123@gmail.com *

درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية

سجي أحمد جبريل المحسين*

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة فاعلية القرارات الإدارية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المحسني 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 كل 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 التوسيع والتطور أثره في الدول والمنظمات والمؤسسات في ظهور عديد من الأزمات والتي تؤثر سلباً في سير العمل، سواءً 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 برد الفعل؛ لتجنب اتخاذ القرارات العشوائية التي تؤدي إلى عواقب وخيمة تزيد من شدة الأزمة وامتداد تأثيراتها.

فتجوّه الفكر الإداري إلى توضيح مفهوم الأزمات وخصائصها وكيفية إدارتها والآثار المترتبة عليها، ويسعى الفكر الإداري المعاصر للتوصّل 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 يسّترشد بها للتعامل مع المواقف الحرجية (Khalefa, 2005).

كما وأشار قدرى (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 ونوعها، وتحديد المسؤوليات الواضحة لكل عضو للقيام بالمهامات الموكّلة إليه، ووضع الخطط والإجراءات والأدوات الالزام، مدّعمة بحملة إعلامية تسير جنباً إلى جنب مع خطوات التصدي للأزمات مع القيام بعملية التقويم التي تبيّن المراحل التي تم من خلالها التعامل مع الأزمة، والعمل جاهداً لأخذ الدروس المستقادة التي تحمي المؤسسة من الوقوع في أزمات مشابهة، وتكون الأزمة نقطة بداية لنجاحات جديدة.

وأشار درباس (Derbas, 2012) إلى أن القيادة في الأزمات تتطلّب توافر معلومات نوعية، ومنظومة اتصالات كفؤة وموثوقة وفريق إدارة أزمات مدرب ومتّاغم، وتقويم مستمر للأزمة وأدوات التعامل معها وخطة إعلامية وكل ما ذكر يرتكز 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، ونظرًا لخطورة النتائج التي تسفر عنها الأزمات بكل أنواعها لابد من تطوير وتعزيز ممارسة القرارات الإدارية الالزمة وتعزيزها لمواجهة الأزمات التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها وإن النجاح الذي تتحققه 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 ودرية بكافة أنواع الأزمات ومسبباتها، وأن 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 للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث للتطور 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 والتبيؤ 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). وتعززها 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).
 - **وتعززها الباحثة إجرائياً:** تعرف بأنها منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات أو الاستعداد لها، والتخطيط لمواجهتها وذلك عن طريق التبيؤ بها وتحديد المهام، والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل الأزمة والتعامل معها بأسلوب علمي بحث.
 - **الجامعات الأردنية الحكومية:** هي مؤسسات وطنية رسمية للتعليم العالي، تنشأ بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي (الجريدة الرسمية، 2001).
 - **وتعززها 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:** وتمثل 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 وتنطلب توافر جميع الخصائص والصفات الأساسية في القائد الإداري الذي يترأس فريق الأزمات، إذ أن الأزمة خل 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:

أكَدَ الجديلي (Al-Jadili, 2006) بأن التعامل مع الموقف الأزمي يتطلب استخدام أساليب إدارية متقدمة للتعامل معه وفي الوقت ذاته تتيح للفريق المتعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل ولابد أن تخضع هذه الأساليب لمنهجية علمية وتبني على أسس ومعايير مدرستة ومن هذه الأساليب:

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

- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: من الصعب التعامل مع الأزمات في إطار من الارتجالية والعنوائية 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).

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

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

- التدريب السابق وال دائم: تعد المؤسسات الناجحة إدارياً هي التي تملك خططاً 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 الشمرى (Al-Shamrani, 2004)
- المعوقات التنظيمية: ومن هذه المعوقات صعوبة التسويق بين الإدارات وعمليات اتخاذ القرار، والخطأ بالخطيط، 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 متغيرات 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 المهامات الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد، كما أن مقدار ما تتحققه أي مؤسسة يتوقف في المقام الأول على مقدرة وكفاءتهم الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها وتدارك أهمية وضوحها ووقتها وتميل على متابعة تنفيذها وتقويمها، إذ هي الهدف الأساس الذي تهدف المؤسسة إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة (AL-Makhamrah, 2011).

وتعتبر المعلومات هي المادة الرئيسية التي يمكن أن يتخذ على أساسها القرار وأي نقص في المعلومات يؤدي إلى قرارات غير سلية، فالقرار الصائب في المرحلة الحرجة له أثر بالغ الأهمية في تفادي الأضرار ومن هنا يتضح أن هناك علاقة مباشرة بين وجود معلومات وثيقة وواضحة

وبين اتخاذ القرار الصائب والذي يؤثر بصفة مباشرة في تخطي الأزمة. والمتنبئ للأدبيات النظرية يتضح له وجود علاقة تكاملية بين اتخاذ القرار والمعلومة والأزمة والتي أوضحتها (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 الأحدث:

قام كريستنسن (Christensen, 2001) بدراسة هدفت إلى التتحقق من أهمية خطط إدارة الأزمات وعناصرها من وجهة نظر إدارات مدارس نيراسكا الابتدائية وقد صممت استبانة تضم فقرة وطبقت على عينة عشوائية من مديرى مدارس نيراسكا 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 وكريتسوني (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 تقويض صلاحيات للمدارس تمكناها من إدارة الأزمات بفعالية، وتقدير مستوى المدارس في مجال إدارة الأزمات من خلال تحديد مستويات التأهُّب 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 مديرى المنظمات غير الحكومية لديها وضوح لمفهوم 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 أنموذج عام لإدارتها حسب نوعها ومعرفة الإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة وما تأخذها بالحسبان لمواجهة الأزمات، باستخدام منهج البحث التاريخي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن الأزمات تتقسم إلى نوعين: أزمات طبيعية، وأزمات من صنع الإنسان، لذلك يجب على الأعضاء في أي منظمة فهم أنواع الأزمات وخطوات إدارتها ووضع الاستراتيجيات اللازمة وتقديمها.

هدفت دراسة النويمي (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 يسهم 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 ومتعددة مكملة بعضها البعض، واتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية المستخدمة من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتشابه هذه الدراسة من حيث المنهج والعينة وطريقة القياس مع دراسة (Christensen, 2001) و (Al-Nowimi, 2010) إلا أنها اختلفت من حيث الهدف عن دراسة (Adams & Kritsonis, 2006)

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسمى لملاءمتها 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 (جامعة الأردنية).

عينة الدراسة

تم اختيار 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 (جامعة 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) يبيّن توزع عينة الدراسة النهائية تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، التخصص.

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

| المتغير | المجموع | أنثى | ذكر | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------|-----|------------------|
| الجنس | 165 | 85 | 250 | 66.0 |
| | 250 | 85 | 165 | 34.0 |
| | | | | 100.0 |

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

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير (استبانة) وذلك بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة والإستبانات 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 ثمانية فقرات، احتواء أضرار الأزمة سبع فقرات، استعادة النشاط ثمانية فقرات، الاستقادة من الأزمة سبع فقرات.

صدق الأداة

عرضت الأداة على مجموعة من المحكمين وعددهم تسعه محكمين من ذوي الخبرة في مجال الدراسة للتتأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية والتتأكد من مدى انتقاء الفقرات للمجال الذي أعدت لقياسه وتتوافقها مع عينة الدراسة.

ثبات الأداة:

للحصول على 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 مُدته أسبوعان، واستخراج معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين تقييماتهم 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 ثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، إذ يتبيّن 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.

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

المعالجة الإحصائية:

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

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لِإجابات أفراد العينة عن مجالات 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 لِإجابات 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 | الرتبة | ال المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------|------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 4 | 6 | احتواء أضرار الأزمة | 3.41 | 0.71 | متوسطة |
| 2 | 5 | 5 | استعادة النشاط | 3.13 | 0.64 | متوسطة |
| 3 | 6 | 6 | الاستفادة من الأزمة | 3.02 | 0.66 | متوسطة |
| 4 | 1 | 1 | اتخاذ القرار في الأزمات | 2.96 | 0.64 | متوسطة |
| 5 | 3 | 3 | الاستعداد والوقاية من الأزمة | 2.87 | 0.66 | متوسطة |
| 6 | 2 | 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 (3.05-2.81) 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 | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 1 | | تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً ويسبيطاً لجميع أعضاء الفريق. | 3.30 | 0.86 | متوسطة |
| 2 | 2 | | تحرص الإدارة أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوباً وقوياً من العاملين كافة. | 3.14 | 0.87 | متوسطة |
| 3 | 5 | | تضارك 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 اتخاذة في أثناء الأزمة ممكناً تنفيذه في حدود الإمكانيات | 2.84 | 0.99 | متوسطة |

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

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال اتخاذ القرار في الأزمات تراوحت بين (2.74 - 3.30) ودرجة متوسطة لجميع الفقرات، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتتخذ لحل الأزمة واصحاً 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 من لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة" بمتوسط حسابي (2.96)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.96) ودرجة متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الناجحة تتطلب توفير المعلومات الكافية في الوقت الملائم وقد تتطلب بناء إستراتيجية لاتخاذ 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

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

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفرقة | الرقم | الرتبة |
|--------|-------------------|-----------------|--|-------|--------|
| | | | القرار لأنهم أكثر إحساساً بالواقع وبنجربات الأمور وأحداث استجابة فورية للأزمة. | | |
| متوسطة | 0.95 | 2.66 | تسنيف الإدارة الجامعية من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تتنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها. | 5 | 6 |
| متوسطة | 0.73 | 2.81 | اكتشاف مؤشرات الأزمة ككل | | |

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لـإجابات 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 "تسنيف الإدارة الجامعية من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تتنذر 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 بطرق التبؤ الوصفية بهدف استشعار الأزمة قبل وقوعها ولا تدرك أهمية التخطيط الإستراتيجي مسبقاً وأثره في إدارة الأزمات .

المجال الثالث: الاستعداد والوقاية.

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

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

| 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 المثلث لسيطرة عليها. | | | |
| مجال الاستعداد والوقاية ككل | | | | | متوسطة 0.66 2.87 |

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لـإجابات 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 "يسم 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 المثلث لسيطرة 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 الفرزة طوعيا للتعامل مع الأزمات وعدم الإستفاده من الأزمات التي شهدتها أي مؤسسة تعليمية سابقاً وتقييم مستوى الأداء في إنشاء الأزمة لتفادي الاخطاء 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 لـإجابات 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 الإنترنـت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات. | 3.64 | 1.04 | متوسطة |
| 4 | 4 | تحل الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تقي 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 | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|-------|--------|-------------------|-----------------|--|
| | | | | | والمادية الضرورية لاحتواء الأزمة. |
| 6 | 6 | متوسطة | 0.95 | 3.18 | تقوم إدارة الجامعة بالتعاون مع فريق إدارة الأزمات بمنع حدوث أزمات قد تنتج عن الأزمات الرئيسية. |
| 5 | 7 | متوسطة | 1.29 | 2.98 | لدى الجامعة قيادات إدارية قادرة على احتواء الأزمات. |
| 8 | 8 | متوسطة | 0.99 | 2.90 | يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها. |
| | | متوسطة | 0.71 | 3.41 | مجال احتواء الأضرار ككل |

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 التسبيح 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 وسببها وهذا يتوافق مع التوصيات التي قدمتها دراسة (Lusia,2013) وهي أن الأزمات تقسم 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 | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|-------|--------|-------------------|-----------------|---|
| 1 | 8 | متوسطة | 1.01 | 3.30 | تسعى إدارة الجامعة إلى مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة. |
| 2 | 7 | متوسطة | 1.04 | 3.28 | تعمل إدارة الجامعة على الاستفادة من الأزمة وتوظيفها لمصلحة الجامعة. |
| 3 | 6 | متوسطة | 1.03 | 3.22 | تعمل إدارة الجامعة على تخفيف آثار الأزمات وذلك للحد من استمرار حدوثها. |
| 4 | 2 | مرتفعة | 0.79 | 3.18 | توجه إدارة الجامعة الفكر والعمل الإداري لممارسة الأعمال الاعتيادية بعد حدوث الأزمة. |
| 5 | 1 | متوسطة | 0.87 | 3.12 | توجه إدارة الجامعة الفكر والعمل الإداري لتحقيق أهدافها بعد حدوث الأزمة. |

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

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال استعادة النشاط تراوحت بين (3.30 - 2.90)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "تسعي 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 الازمة لممارسة نشاطها الاعتيادي"، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.13) بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تسعي من خلال الاهتمام باستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة بشكل سريع إلى تحسين مكانها الذهنية، وتعزيز شعور العاملين بأنها ما زالت بقوتها الإدارية ذاتها ، فضلا عن تقديم المواد الازمة 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 الواقع التي تأثرت بالأزمة وضعف إمكانياتها الخاصة بتحديد احتياجاتها الازمة 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 والافتراضات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الاستفادة من الأزمة مرتبة تنازلياً

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

| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| | | كل الأقسام وذلك لغایات التعليم والتدريب. | | | |
| 5 | 3 | تعمل الادارة الجامعية على تقييم الخطط وبرامج إدارة الأزمات التي مرت بها بغضن تحسينها وتطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية. | 3.02 | 0.97 | متوسطة |
| 6 | 5 | تتبني إدارة الجامعة 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 لـإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الاستفادة من الأزمة تراوحت بين (3,36 - 2,65) ، فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على: " تستفيد إدارة الجامعة من الدروس وال عبر 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 تتبني 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) (وهو 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 والأداء ككل تبعاً لمتغيري (الجنس، التخصص)، كما تم تطبيق تحليل الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة والأداء ككل تبعاً لمتغيري (العمر، سنوات الخبرة)، وفيما يأتي عرض النتائج.

- الجنس:

الجدول (10) نتائج تطبيق اختبارات للعينات المستقلة على مجالات الدراسة والأداء 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 | أثنى | | 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 إحصائية، 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 إحصائية.

- التخصص:

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

| الدالة الإحصائية | T | إنساني | | علمى | | 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 إحصائية، 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 إحصائية، 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 وقد 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 والأدلة كل تبعاً لمتغير العمر

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العمر | المجال |
|-------------------|-----------------|--------------|------------------------------|
| 0.58 | 2.90 | 40-31 سنة | اتخاذ القرار في الأزمات |
| 0.66 | 3.02 | 50-41 سنة | |
| 0.66 | 2.92 | 50 سنة فأكثر | |
| 0.65 | 2.92 | 40-31 سنة | اكتشاف مؤشرات الأزمة |
| 0.75 | 2.86 | 50-41 سنة | |
| 0.76 | 2.74 | 50 سنة فأكثر | |
| 0.67 | 2.91 | 40-31 سنة | الاستعداد والوقاية من الأزمة |
| 0.65 | 2.87 | 50-41 سنة | |
| 0.68 | 2.87 | 50 سنة فأكثر | |
| 0.57 | 3.36 | 40-31 سنة | احتواء أضرار الأزمة |
| 0.73 | 3.36 | 50-41 سنة | |
| 0.71 | 3.46 | 50 سنة فأكثر | |
| 0.55 | 2.97 | 40-31 سنة | الاستفادة من الأزمة |
| 0.68 | 3.12 | 50-41 سنة | |
| 0.66 | 3.16 | 50 سنة فأكثر | |
| 0.52 | 2.89 | 40-31 سنة | استعادة النشاط |
| 0.64 | 3.06 | 50-41 سنة | |
| 0.71 | 3.08 | 50 سنة فأكثر | |
| 0.48 | 3.00 | 40-31 سنة | الأدلة كل |
| 0.47 | 3.06 | 50-41 سنة | |
| 0.46 | 3.06 | 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 | الدلالة 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 ≤ 0.05 (a) 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

| ال 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 | الاستقادة 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 | |
| الإداة ككل | | | |

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 | الاستقادة من الأزمة |

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

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 واتفقت هذه الدراسة مع دراسة Al-Nowimi، (2010) في اختيار عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في الجامعات المختارة ثم إقترحت إستراتيجية لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات .

الوصيات:

- اكتشاف مؤشرات الأزمة والاهتمام بوسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوعها كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.
- أن يخضع الفريق الإداري للدورات التربوية 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 مدرسة تساعد على تطوير فريق الأزمات.
- جمع المعلومات اللازمة عن الموضع 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**:on Vol 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.