

مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن

د. فهد على عبدالله النخعي**

Fhdalnkhey@gmail.com

د. ياسمين محمد مبارك باغريب*

Dr.yaseen.foraden@gmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، والتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة عدن البالغ عددهم (253) قائدا، فيما بلغ عدد أفراد العينة المستجيبين (80) قائدا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي - التحليلي، وجمعت البيانات الميدانية من خلال استبانة ثم إعدادها، وتكونت من جزأين: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات العامة عن أفراد العينة، فيما يتعلق الجزء الثاني بمهارات إدارة الأزمات: (مهارة التفكير الإبداعي، مهارة التفاوض وحل المشكلات، مهارة التخطيط، ومهارة الاتصال) واشتملت الاستبانة على (44) فقرة، تم تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أولاً: أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات (3.08). ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الوظيفة لصالح وظيفة نائب رئيس جامعة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدكتوراه. ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات (التفكير الواعي، التخطيط، والاتصال والتفاوض وحل المشكلات) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: مستوى الممارسة؛ مهارات إدارة الأزمات؛ القيادات الإدارية؛ جامعة عدن.

* استاذ الإدارة التربوية المساعد - قسم الاصول والادارة التربوية- كلية التربية - عدن -الجمهورية اليمنية.

** استاذ الإدارة التربوية المساعد - قسم الاصول والادارة التربوية- كلية التربية - عدن -الجمهورية اليمنية.

The Level of Practicing Crisis Management Skills Among Administrative Leaderships of Aden University

Dr. Yasmeen Mohammed Mubarak Baghreeb*

Dr.yaseen.foraden@gmail.com

Dr. Fahd Ali Abdullah Al-Nakha'i**

Fhdalnkhay@gmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the level of practicing crisis management skills among the administrative leaderships at the University of Aden. It also intended to find out whether there are any statistically significant differences related to the variables (gender, qualification, job and years of experience). The study population consisted of all administrative leaderships at the University of Aden, including (253), while the sample of study included (80) respondents. The study was based on the descriptive-analytical method. The field data were collected through a prepared questionnaire, which consisted of two sections. The first is related to general information about the sample members, second is focused on crisis management skills. The questionnaire included (44) items, The study reached a number of results, including: First, the level of practicing crisis management skills was average in all fields (creative thinking, planning, communication, negotiation and problem solving). The overall arithmetic mean for all fields was (3.08). Second, there are statistically significant differences according to the gender variable, the job variable, and the academic qualification variable. Third, there are no statistically significant differences in the fields of (conscious thinking, planning, communication, negotiation and problem solving).

Keywords: Practice Level, Crisis Management Skills, Administrative Leadership, University of Aden.

* Assistant Professor of Educational Administration, Department of Fundamentals & Educational Administration - College of Education, Aden Republic of Yemen.

** Assistant Professor of Educational Administration, Department of Fundamentals & Educational Administration College of Education, Aden, Republic of Yemen.

يشهد عالم اليوم أعدادا كبيرة وأشكالا عديدة من الأزمات، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، على المستوى المحلي أو الوطني، أو حتى على مستوى الحكومات والمؤسسات، وانتهاء بالأزمات الدولية.

ولعل هذا مما زاد من الصعوبة والتعقيد في مهام القيادات الإدارية في الجامعة في كيفية التعامل مع تلك التغييرات على اختلاف أشكالها والتي قد تحدث بشكل مفاجئ؛ ما يؤدي إلى وضع الجامعة في حالة أزمة تشير إلى وجود خلل غير طبيعي.

وإنه لمن المفيد أن يتم دراسة مثل هذا الواقع الذي نعيشه وتحيط بنا الأزمات من كل جانب، خاصة أننا تحت ظروف قاسية في أغلب جوانبها، وبالذات ما تواجهه الجامعات في العالم العربي والإسلامي وقد تضمن هذا البحث دراسة نظرية وعملية للأزمات، حيث تعد الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري، فالأزمة عبارة عن مشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذي القرار تجعلهم في حيرة بالغة، فيصبح متخذو القرار في حيرة دائمة وفي حالة من عدم التأكد، كما تختلط لديهم الأسباب بالنتائج (الحيري، 2019، 153).

فالجامعات اليمينية اليوم تعيش في بيئة متغيرة وغير مستقرة، ولكي تستطيع أن تجاري هذه التغيرات المستمرة بدرجة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداؤها، لا بد من العمل المستمر في أهدافها وسياساتها وأنظمتها ولوائحها وقوانينها، وطبيعة العلاقات داخلها، وإجراءات وأساليب العمل فيها (البعدي، 2011م، 54).

وتواجه الجامعات اليوم العديد من الأزمات المتعلقة بالعديد من الأسباب، التي تتأثر بطبيعة التغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة: السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، التي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح معروفا أن التحدي الكبير الذي يواجهه الأفراد والمنظمات والدول يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في

طبيعتها، وحجمها، وعوامل تحريكها، والتي تؤدي إلى خلق الصعوبات والمشكلات، وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات، والوعي بها يعد أمراً ضرورياً؛ لذا فإن مواجهة الأزمات، وتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية ملائم لإدارة الأزمات، وهذا لا يتأتى إلا بإرساء منهج علمي.

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لها دور كبير في وقف تدهور كثير من المؤسسات المختلفة، وحاجة الجامعات اليمنية أكثر إلى الاهتمام بعلم إدارة الأزمات؛ كون الجامعات اليمنية عامة وجامعة عدن خاصة تمر بظروف طارئة، حيث إنها تعمل في ظروف استثنائية نتيجة لما تتعرض له البلاد من وضع من عدم الاستقرار تمخض عنه نوع من عدم الاستقرار في سير العملية التعليمية؛ ما انعكس على القائمين عليها في كيفية مواجهة الأزمة، فكانت مواجهتهم لها بطريقة عشوائية غير منظمة، نجم عنها عشوائية في القرار، وفقد في الوقت والجهد، كما كان لانتشار جائحة كوفيد-19 في العالم أثر كبير على تلك الجامعات.

فالجامعات ملتزمة بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها، وأن تتبع خطوات التفكير الإبداعي أثناء اتخاذها القرارات، والتواصل والتفاوض وحل المشكلات قبل حدوثها، وهي كمؤسسة رائدة بالمجتمع لا بد من السير على نهجها في التخطيط وخطوات التفكير الإبداعي واستراتيجياتها، والتواصل أثناء مواجهة الأزمات، والقدرة على التفاوض وحل المشكلات، وهذا يتطلب رفع مستوى مهارات القيادات الإدارية في الجامعة وتنميتها.

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحثان من خلال المعيشة الميدانية في جامعة عدن، وكذلك من خلال إجراء مقابلات مع القيادات الإدارية في الجامعة، وجود مجموعة من الأزمات المتفاوتة في شدتها وتكرارها ونتائجها؛ وذلك بسبب الثغرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في البيئة اليمنية عامة ومحافظة عدن خاصة خلال السنوات الماضية؛ ما انعكس سلباً على أداء القيادات الإدارية في الجامعة للتعامل مع الأزمات، إما بإنكارها أو بالمحاولة من تقليل الخسائر، ولا يوجد لديهم استعداد ووقاية مسبقه للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وهذا يستلزم من القيادات الإدارية في

جامعة عدن أن تمتلك مهارات لإدارة تلك الأزمات بصورة ناجحة من خلال مواكبة وممارسة أساليب وطرق منهجية في سبيل تحقيق مخططاتها، والحفاظ على بقائها واستمرارها، فالمهارات تلعب دورًا بارزًا في إدارة الأزمات وتختلف كل مهارة عن الأخرى في طريقة تعاملها مع الأزمة.

وبناء على ما تقدم يمكن أن تطرح الإشكالية وتبلور في الإجابة على السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، تعزى للمتغيرات (الجنس، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن.
2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، تعزى للمتغيرات (الجنس، المسعى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على إدارة الأزمات التي تعد من المواضيع المهمة والحيوية.
- تعد ضرورة تفرضها طبيعة النظم الإدارية الحديثة، لتمكينها من القيام بدورها على أكمل وجه وتحقيقها لأهدافها.
- تقدم الدراسة جانبًا نظريًا ستستفيد منه القيادات الإدارية في جامعة عدن، وكذلك تفتح بابًا لطلبة الدراسات العليا والباحثين لدراسة متغيرات أخرى متعلقة بإدارة الأزمات في التعليم العالي في الجامعات اليمنية.

الأهمية العملية:

- إعطاء تصور واضح لواقع إدارة الأزمات بجامعة عدن، وهذا قد يساعد صنّاع القرار في الجامعة في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمات، ومواجهتها.
- تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تحسين المهارات ورفع الكفاءات للقيادات الإدارية في جامعة عدن.
- تفيد هذه الدراسة القيادات الإدارية في جامعة عدن باستخدام الطرق الصحيحة للتعامل مع الأزمات وإدارتها، وتنمية مهارات إدارة الأزمات لديهم.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية والمكانية: اقتصرَت الدراسة على القيادات الإدارية في ديوان جامعة عدن (نواب، ورئيس جامعة، مدير عام، مدير إدارة).
- الحدود الزمانية: 2020م.
- الحدود الموضوعية: إدارة الأزمات ومهاراتها الآتية: (مهارة التفكير الإبداعي، التخطيط لمواجهة الأزمات، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات).

مصطلحات الدراسة:

المهارة:

- لغة: المهارة هي: الحذق في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف به السابح المجيد، والجمع مهرة. (الفيروزآبادي: 2004، 347)
- يعرف درياس المهارة بأنها: قدرة من قدرات الإنسان للقيام بعمل ما بسرعة ودقة مع الإتقان في الأداء (درباس، 2012م، 34).
- كما تعرف المهارة بأنها: قدرة القائد المتقنة على إيجاد روح العمل الجماعي بين المرؤوسين داخل المنظمة، لتحقيق الأهداف المحددة في أقل وقت ممكن، وبأقل سرعة ممكنة (العمري، 200م، 7)

ويعرف الباحثان المهارة إجرائيا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من الأداءات المتعلقة بمهارات إدارة الأزمات، وتقوم بها القيادات الإدارية في الجامعة للوصول بالعمل إلى درجة من الدقة والإتقان بأقل جهد وأقصر وقت، في ظل الأزمات وهي: (مهارة التفكير الإبداعي، والتخطيط لمواجهة الأزمات، والاتصال والتواصل، والتفاوض وحل المشكلات).

الأزمة: هي نقطة تحول في عدد من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتعود إلى نتائج سلبية في أغلب الأوقات، وخاصة عندما لا يخطط لمواجهةها (كحيل، 2015م، 210).

عرفها بطّاح (2006م، 172) بأنها: حدث فجائي يحمل في طياته تهديداً ما للمؤسسة ويحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعّالة لتجاوزه، أو على الأقل للتقليل من سلبية آثاره.

التعريف الإجرائي للأزمة: هي حدث مفاجئ يؤدي إلى عرقلة العمل الإداري في ديوان جامعة عدن وتأخير إنجازها.

إدارة الأزمات: هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة؛ لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الخسائر للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل. (مصطفى، 2005م، 482).

إدارة الأزمات: هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات، على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على مقومات البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة، والمفاجئة، وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء الذي فيها (الحري، 2019، 157).

التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات: هي عملية إدارية منظمة تقوم على التنبؤ بالأزمات التي قد تواجه العمل الإداري في ديوان جامعة عدن، وتعمل على وضع خطة لتجاوزها والتغلب عليها.

القيادة الإدارية: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعة في المنظمة؛ من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (شهاب، 2010م، 112).

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية: هم نواب ورئيس الجامعة، ومديرو العموم ومديرو الإدارات في ديوان جامعة عدن، الذين يمارسون مهارات إدارة الأزمات لمواجهة أي خلل أو حدث مفاجئ يهدد جامعة عدن.

الخلفية النظرية:

تمهيد:

مما لا شك فيه أن حاضر الأمم هو امتداد لماضيها، كما أن مستقبلها يعتبر امتداداً لحاضرها، ومن سمات المجتمعات المتحضرة الاهتمام الكبير باستخلاص الدروس من الأزمات التي مرت بها والاستفادة من هذه الدروس في الحاضر والمستقبل، ومفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات والحكومات والمؤسسات، وانتهاءً بالأزمات الدولية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

أولاً: الأزمة

1. مفهوم الأزمة

وقبل البدء بتوضيح مفهوم الأزمة، ينبغي التمييز بين مفهوم الأزمة، وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة، والتي قد تتشابه مع الأزمة في خصائصها، ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، وهي:

أ- مفهوم المشكلة: هي عبارة عن عائق يحول دون تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتعبّر عن حدث له شواهد وأدلة، تنذر بوقوع مشكلة بشكل تدريجي غير مفاجئ؛ ما يجعل من السهل إمكانية التوصل إلى أفضل حل من بين عدة حلول ممكنة، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وطيدة الصلة، فهي قد تكون سبباً في حدوث الأزمة، ولكنها ليست الأزمة في حد ذاتها. (الحارثي، 1423هـ، 11).

ب- مفهوم الكارثة: هي ظاهرة طبيعية لا يتدخل البشر في صنعها، على عكس الأزمة التي تكون نتاجاً بشرياً ومحصلة للتناقض بين الإدارات البشرية. والكارثة ليست أزمة بحد ذاتها، وإنما قد تنجم الأزمة عن حدوث كارثة طبيعية، كالزلازل والأعاصير، التي تساعد على حدوث الأزمات، ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها. (كحيل، 2015م، 2014).

ج- مفهوم الأزمة: هي نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة (الإمام، 2015م، 11).

وعرفها ماهر (2006، 40) بأنها: حدث مفاجئ غير متوقع؛ ما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف بشكل إيجابي، فهي في حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم، وتتميز بقصور الفرد عن مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلة، كما تتميز بما تنطوي عليه تلك الحالة من إمكانات لحدوث نتائج موجبة أو سالبة بشكل جذري (ماهر، 2006، 9).

ويستخلص الباحثان أن الأزمة هي حالة من الخلل والاضطراب يؤثر على سير العمل المعتاد في الجامعة، ويشتت انتباه القيادات الإدارية عن أداء أعمالهم، وتتسم بتلاحق الأحداث ونقص المعلومات وضيق الوقت وتداخل الأسباب بالنتائج؛ ما يعيق تحقيق الجامعة لأهدافها.

2. أسباب الأزمات: نجد مما تقدم أن الأزمة قد تعبر عن فشل في اتخاذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين في الجامعة أو عدم خبرة، ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها، فحينها تتعرض الجامعة لبعض المشكلات؛ فقد يمكن أن تتوقف وتأخذ فرصتها

في علاج هذه المشاكل ولكن حينها يستفحل الأمر وتصبح هناك خسائر فادحة يمكنها أن تهدد سلامة الجامعة وأفرادها وسير العملية التعليمية بداخلها، الأمر الذي يتطلب من قيادات الجامعة أن تسعى إلى دراسة حقيقية وعمل جدي لمواجهة الأزمات بالبحث عن المسببات، وأيا كان الأمر، فإن هناك أسبابا مختلفة لحدوث الأزمات.

ويقسم (غنيمة، 2014م، 39.40) أسباب حدوث الأزمات إلى سببين أساسيين:

أ. الأسباب الخارجية: أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، ومن ثم لا يمكن التحكم فيها، ولا التنبؤ بحدوثها مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية الحادة والحروب وغيرها من الكوارث الطبيعية والسياسية التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها.

ب. الأسباب الداخلية: أسباب ناتجة عن المنظمة والعاملين فيها وتتمثل في الآتي:

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات؛ ما يؤدي إلى تفاقمها أو تحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، وعدم موضوعية تقييم الأداء، وعدم معرفة العاملين للأدوار المطلوبة منهم، وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل، والتباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها.
- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات، وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم، وانعدام الثقة بينهم.
- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، والصراع الهدام، أي التنافس السلبي الذي يؤدي بدوره إلى مجموعة من الأزمات.

يذكر (عودة 2008م، 17) عددا من الأسباب منها الآتي:

- الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة: التي تتمثل في الزلازل، والبراكين، والأعاصير، وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها، والتحكم في أبعادها، ويكون لها تداعياتها، وتوابعها على أداء المؤسسة.
- ظروف العمل المادية في بيئة المؤسسة: مثل عدم توفر الظروف المادية من تهوية أو إضاءة، وعدم توافر وسائل الأمن والسلامة كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ طبقاً لقواعد أنظمة الحرائق، وعدم المحافظة على البيئة التعليمية من حيث التلوث كتسرب الغازات، وعدم النظافة.
- القيادة الإدارية المستبدة: مثل استخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع العاملين بالمؤسسة، وعدم ترك حرية إبداء الرأي، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم الثقة بالموظفين.

يستخلص الباحثان أن الأسباب الخارجية هي أسباب يعجز الإنسان عن التعامل معها؛ لأنها خارج قدراته، فهي من الكوارث الطبيعيّة والسياسية التي يصعب التنبؤ بها وتعجز القيادات الإدارية عن الوقوف أمامها، بينما الأسباب الداخلية هي أسباب خاصة بالمنظمة وتستطيع القيادات الإدارية التنبؤ بها والتعامل معها، ولكن ذلك يحتاج إلى تدريب وتأهيل في كيفية التعامل مع الأزمات، وكذلك تعلم المهارات المناسبة وإتقانها.

ولذلك تكون المنظمات والدول التي مرت بالأزمات نتيجة للأسباب الخارجية (الكوارث الطبيعيّة والسياسية) أكثر رغبة في التغيير والتجديد والتطوير، أما المؤسسات والمنظمات التي مرت بالأزمات نتيجة للأسباب الداخلية (الإدارية) فتكون أكثر مقاومة للتغيير وللتجديد.

3. خصائص الأزمات في الجامعة

هناك خصائص أساسية للأزمات في الجامعة يمكن إيجازها على النحو الآتي (الطيراوي،

2008م، 38):

- غير متوقعة: فهي تفاجئ جميع العاملين في المنظمة وتؤدي إلى صدمة وتوتر، الأمر الذي يضعف من إمكانية الفعل السريع لمجابهتها.
 - التعقيد والتشابك والتناقض والتداخل وانعدام التوازن في عناصر الأزمة وعواملها وأسباب وقوى المصالح المتعلقة بها، سواء كانت مؤيدة أم معارضة لها، وكذلك اتساع جبهة المواجهة.
 - وجود نوع من الضبابية يمنع الرؤية بشكل واضح، وهو ما يتمثل في نقص المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، ومن ثم عدم قدرته على تحديد أي الاتجاهات يجب أن يسلك.
 - سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.
 - بروز موقف متشابك عالي السخونة تتضارب بموجبه العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، وتزداد درجة التضارب عندما تنصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلا معها ومنها.
- مما سبق عرضه يرى الباحثان أن خصائص الأزمات في الجامعة تتلخص في: المفاجأة والتهديد وتسارع الأحداث والغموض وقلة المعلومات، وجميعها تتطلب ممن يريد مواجهة الأزمة في الجامعة بنجاح قدرات عقلية ونفسية عالية مع تركيز الجهود والتعاون.

ثانياً: إدارة الأزمات

علم إدارة الأزمات ذو أهمية بالغة في مؤسسات التعليم الجامعي، ويستخدم في حل المشكلات والكوارث، وذلك نظراً لما تحويه إدارة الأزمات من أبعاد تؤثر من الناحية الاجتماعية والنفسية والبيئية والاقتصادية والسياسية في مجتمع الأزمة، ولكي تكسب مؤسسات التعليم الجامعي ثقة الجمهور وتحافظ على سمعتها يجب أن تدار الأزمات بمهارات مختلفة منها: (مهارة التفكير الإبداعي، التخطيط لمواجهة الأزمات، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات).

1. أهداف إدارة الأزمات: إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات

اللازمة للأزمات المنتبأ بها وبحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية (الحدراوي 2010م، 200):

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والتنبؤ بها، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.
- العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات.
- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

ومن المهم الإدراك أن إدارة الأزمات ليس بالأمر الهين، فهي عملية معقدة تواجه القيادات الإدارية وتتطلب توفير عدد من المهارات التي تمكنهم من الإدارة الناجحة للأزمات التي تعاني منها الإدارات الجامعية.

2. متطلبات ومهارات إدارة الأزمات: تحتاج إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات والمهارات نوضحها بالآتي (جعفر، 2017م، 302):

أ- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور وخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

ب- التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات والحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد، وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

ج- التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات، وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.

الإجراءات والأنشطة اللازمة للتخطيط لإدارة الأزمات (عودة، 2008، 39، 40):

إن التخطيط للأزمات يتطلب من المدير التعاون مع أعضاء فريق الأزمات للقيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في:

- إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة.
- رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق نظام المعلومات.
- توقع المخاطر المحتمل حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة.
- تحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمؤسسة.
- الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية.
- إعداد سيناريوهات الأزمة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة مع إعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة، اللذين يختلف كل منهما في مدى استعداد المؤسسة للأزمة، وفي طبيعة الظروف المصاحبة لموقف الأزمة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لمواجهتها.
- تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات.

ويرى الباحثان أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات في الجامعة تكون مناسبة لجميع الجامعات اليمنية وفي كل الأوقات، نظرًا لأن التخطيط للأزمات في الجامعة يتم وضعه في ظل أهداف الجامعة وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة لكل جامعة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

د- التفكير الإبداعي: تناول الباحثون العديد من مهارات التفكير الإبداعي، نذكر منها الآتي (الخرابشة، 2018، 17- 18)

- الطلاقة: وتعني القدرة على توليد (استدعاء) عدد كبير من المرادفات والأفكار الغنية والمتنوعة لمعلومات وخبرات سابقة في فترة زمنية محددة (شرط)، وهي تتضمن جانبًا كميًا من الإبداع والطلاقة، وهي خمسة أشكال: (الطلاقة اللفظية، طلاقة التداوي، طلاقة التعبير، وطلاقة الأفكار، وطلاقة الأشكال).
- المرونة: وهي تغير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغير الموقف، أي القدرة على توليد أفكار متنوعة مختلفة للمهارة المعطاة، كما أنها القدرة على تغيير الاتجاهات الفكرية وعدم الإصرار على اتجاه بحد ذاته.
- الأصالة: وتعني قدرة الفرد على توليد أفكار غير مألوفة والتميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار. وتعني أيضًا القدرة على الإتيان بفكرة جديدة في مكان وزمان محددين.
- التوسع: ويعني مقدرة الفرد على تقديم إضافات وتفصيل جديدة لفكرة ما أو موقف، وهي المبالغة في تفصيل الفكرة بتوضيح تفاصيلها بدقة لجعلها أكثر فائدة وجمالًا.
- الحساسية للمشكلة: وهي تعني الوعي بتحسس أو وجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وإدراك الثغرات أو مواطن الضعف في الموقف المثيرة.

ه- الاتصال في إدارة الأزمات

تعد عملية الاتصال الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، فالحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى للمستوى الأدنى، والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادة العليا يعطي أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء في حالة إدارة الأزمات، ومن ثم فإن توفير وسائل الاتصال الواضحة والسريعة وغير التقليدية يعتبر من الضروريات؛ نظرا لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته في حالة الأزمة (الباز، 2002م، 64). ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمّن الآتي (غنيمة، 2104، 57، 58):

- تحديد الأفراد الذين سيتمّ الاتصال بهم في موقف الأزمة.
- تحديد الهدف من الاتصال ليكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة.
- تلاؤم الرسالة مع طبيعة الأزمة، وصياغتها بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.

6) مهارات ومبادئ التفاوض الإداري

إن التفاوض أمر مهم وضروري لمناقشة المسائل والمشاكل العالقة بين طرفين أو أكثر، وله دور مهم على مستوى العلاقات السياسية والدولية للفصل في مختلف القضايا العالقة، وعلى مستوى المنظمات يلعب دورا أساسيا في دراسة ومعالجة مختلف القضايا في مستوياتها المختلفة، ولنجاح التفاوض يجب الإلمام بالمهارات والمبادئ الأساسية للتفاوض لتحقيق تفاوض إداري ناجح يفضي في الأخير إلى الخروج باتفاق حول المسائل المدروسة التي تخص المؤسسة في المستويات المختلفة، ولتحقيق أهداف التفاوض يجب أن يتمتع القائد بجملة من المهارات التي ينظر إليها على أنها مجموع الأداء السلوكي الملاحظ الذي يصدر عن المفاوض لإشباع حاجاته وتحقيق أهداف التفاوض بالنسبة إليه وللطرف الآخر، فتعتبر المهارة عن القدرة على نقل المعرفة إلى الفعل الذي يحقق الأداء المطلوب، فهي إذن القدرة على إنتاج الحلول ضمن مجال مشكلة معينة، فاكتساب

المهارات ضروري للحصول على الأهداف المطلوبة، ولن تتحقق عملية تفعيل آلية التفاوض بعيدا عن الممارسة الفعلية للتفاوض، فهي تشد خبرة المفاوض وتزيد من مهاراته (حنان، 2019م، 49).
عوامل الجذب في المفاوضات: نجد أن أهم عوامل الجذب في المفاوضات هي الآتي (عامر، 2011م، 34):

- المظهر اللائق: حيث يرفع ذلك من رصيد المتفاوض ويعزز حضوره عند قيامه بعرض قضيته أو طرح أفكاره أمام الناس.
- كسب الثقة: وذلك يزيد من اقتناع الطرف الآخر بقبول حجته وبراهينه، فالثقة تولد التعاون وكل هذا يؤدي إلى خلق الثقة.
- طريقة الحديث: وذلك يزيد التأثير وعملية الإقناع، فنبرة الصوت وحدته يزيد تأثيرهما أضعاف تأثير المضمون الذي يتحدث عنه المتفاوض بالإيجاب أو السلب.
- الإقناع بالعقل: يتم ذلك عن طريق استخدام الحقيقة والمنطق والبرهان لإقناع الطرف الآخر، فتظهر الحجة والدليل في كل ما يتعلق بعملية التفاوض، ويصلح ذلك لعقد مناقشة موضوعات ذات طبيعة علمية.

وتتحقق مهارات التفاوض من خلال توافر مجموعة من الصفات (حنان، 2019م، 50) نذكر منها الآتي:

- صواب الرأي: ويكون بالأدلة والبراهين والإقناع النفسي والعقلي وهذا أمر مهم وضروري.
- الشفافية في الممارسة: حيث أن المفاوض يجب عليه أن يظهر ما يخفيه حتى يصل إلى اتفاق النوايا مع الطرف الآخر لضمان نجاح عملية التفاوض.
- المرونة: وهي مرونة تقطع بأن ما بينه وبين الآخرين وصل لا ينقطع، وإن اختلفت الآراء، فالاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.
- المواجهة العملية للمشكلات: فإن ظهرت مشكلة أثناء عملية التفاوض يجب مواجهتها، والعمل على حلها فوراً حتى لا تعترض سير المفاوضات، وإن كانت على حساب أحد الطرفين.

- الإجابة على الأسئلة: أي أن يكون المتفاوض حاضر الذهن، ذا بديهية واسعة ويكون لديه لكل سؤال جواب كاف.

3. نماذج إدارة الأزمات في الجامعة: هناك نوعان من نماذج إدارة الأزمات في الجامعة هما (بضياف، 2019م، 93-94)

(أ) النماذج المخططة مسبقا لإدارة الأزمة: وهي النماذج المعدة بشكل استباقي للتعامل مع الأزمة، بحيث يتم وضع سيناريو للتعامل مع الأزمة في حال حدوثها، ولكن هناك العديد من الأنواع المختلفة من الأزمات التي تواجه الجامعة، ولذلك لا تكفي هذه النماذج للتعامل مع الأزمات المختلفة فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار نوع الأزمة وشدتها واتساعها وذلك من خلال استخدام أدوات القياس المختلفة، وهذا لا يمكن القيام به إلا بعد حدوث الأزمة فعليا؛ لذلك ظهرت ما تسمى بالنماذج التفاعلية للتعامل مع الأزمة.

(ب) النماذج التفاعلية للتعامل مع الأزمة:

ولهذا النموذج التفاعلي في إدارة الأزمة فوائد أكبر من النماذج السابقة لإدارة الأزمة، فالأزمة حدث غير مؤكد والحدوث ويشكل أثرا سلبيا على المؤسسة، فمن الصعوبة بمكان التعامل مع الأزمة وفق خطط معدة مسبقا دون التعرف على نوع الأزمة وشدتها واتساعها، لذلك اقترح بعض الباحثين عددا من الخطوات للتعامل مع الأزمة، وهي ثلاث خطوات تعطي فكرة عن كيفية التصرف مع الأزمة وقت حدوثها.

4. أبعاد إدارة الأزمات في الجامعة

تتميز إدارة الأزمة بعدة أبعاد وتنقسم حسب طبيعة موضوع الأزمة إلى ما يلي: (الرهوان، 2004، 99).

- البعد الزمني: ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها في المستقبل، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تسهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حاليًا ومستقبلا.

- البعد الموضوعي: ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع.
- البعد التأثري: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة.
- البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت ولا زالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.
- البعد البشري: ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
- البعد المؤسسي: يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.
- البعد البيئي: يقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلياً.

5. مراحل إدارة الأزمات في الجامعة

هناك العديد من وجهات النظر التي تناولت مراحل إدارة الأزمات، وبعد الرجوع إلى وجهات النظر هذه تبين أن معظمها أشار إلى أن إدارة الأزمات تمر بثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة ما قبل الأزمة: وتشمل هذه المرحلة وضع نظم للإنذار المبكر ترصد وتحلل البيانات والإشارات التي تسبق الأزمات، وتطوير خطة للطوارئ، كما تحوي هذه المرحلة تحديداً للمخاطر والفرص والأمر الطارئة غير المتوقعة، ومن الضروري أيضاً تجنب حدوث الأزمات من خلال تحديد نوعية المخاطر التي تهدد المنظمة واحتمالات حدوثها، وجمع معلومات عن ظروف المنظمة الداخلية والخارجية، والظروف المحيطة بها، وإذا كان من غير الممكن تجنب الأزمة، فلا بد من الإعداد لإدارتها من خلال وضع خطط للطوارئ واختيار فريق الأزمات، وتوفير الاتصالات المناسبة والتدريب على هذه الخطط (كحيل، 2015م، 215).

ب- مرحلة أثناء الأزمة: وتشمل هذه المرحلة تقدير الموقف بدقة وسرعة، الاتصال السريع بالمنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمؤسسة، اتخاذ القرارات الفعالة في ضوء الظروف الضاغطة، استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة وعمل التعديل المناسب، وضع البدائل وسرعة الإسعافات الأولية، الاتصال الجيد بالإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة، المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر الأزمة وأعضاء إدارتها، الاستدعاء السريع لكل الجهات ذات العلاقة للسيطرة على الأزمة (حسين، الرطيل، 2016م، 185).

ج- مرحلة ما بعد الأزمة: وتشمل هذه المرحلة العمل على إعادة المنظمة إلى الوضع الذي كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهذا لا يتم مرة واحدة بل من الطبيعي أن يتم من خلال وضع خطة طويلة الأجل حسب حجم الأثار التخريبية الناتجة عن الأزمة، إضافة إلى تقييم عملية المواجهة ومراجعة خطة الطوارئ ثم استخلاص الدروس المستفادة من أجل التعلم (كحيل، 2015م، 215).

ويستخلص الباحثان أن القيادات الإدارية التي تمتلك المهارة تستطيع التعامل مع الأزمات قبل وقوعها ومن تلك المهارات: مهارة التفكير الإبداعي للتنبؤ بإشارة الإنذار المبكرة للأزمات، ومهارات الاتصال لجمع المعلومات والبيانات والحقائق بناء على إشارات الإنذار، ثم التخطيط لتجنب الأزمات قبل وقوعها، أما أثناء وقوع الأزمة إلى جانب المهارات الثلاث (التفكير الإبداعي، والاتصال، والتخطيط) فتضاف مهارات التفاوض وحل المشكلات للجلوس مع أطراف الأزمة، وأما بعد الأزمة فهي مرحلة البناء واستعادة النشاط والتعلم من خلال استخدام المهارات (التفكير الإبداعي، والاتصال والتخطيط، التفاوض وحل المشكلات).
دراسات سابقة:

1. دراسة عضيبات (2020م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة هي الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب والطلبة

المقبولين في الجامعة وعددهم (3500) طالب وطالبة، وبلغت عينة الدراسة (373) طالبًا وطالبة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج أن متوسطات أبعاد واقع إدارة الأزمات على الترتيب: واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها، بمتوسط حسابي (3.65) ثم واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها، بمتوسط (3.56) وأخيرا واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها، بمتوسط حسابي (3.10) كما بينت النتائج أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الأكاديمي لصالح طلبة الدكتوراه.

2. دراسة قريرة، الفيض (2020م) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الأزمة في التعليم العالي بليبيا، جامعة سها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، تم توزيعها على عينة من جامعة سها حول ممارسة عمليات إدارة الأزمة: (التخطيط، المعلومات، الاتصال، اتخاذ القرار) وبينت نتائج الدراسة أن إدارة جامعة سها تمارس عمليات إدارة الأزمة: (التخطيط، المعلومات، الاتصال، اتخاذ القرار) بشكل متوسط، ومن حيث الفروق لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسة عمليات إدارة الأزمة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

3. دراسة بضياف (2019م): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية، وكانت عينة الدراسة طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهيدي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة، واشتملت على تسع مفردات من إحدى عشرة مفردة، والمكونة من تسعة عشر سؤالاً، واستخدم أسلوب التساوم الإكراهي وأسلوب التساوم الإقناعي، وتوصلت النتائج إلى أن فريق إدارة الأزمات واجه عدة معوقات عرقلت سير المهام المنوطة به، حيث لم يكن للإعلام أي دور طوال فترة الأزمة.

4. دراسة عبد الرحمن (2019م): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، وتكونت عينة الدراسة من (240) عضوًا وعضوة تم اختيارهم

بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة واشتملت على المجالات الآتية: (القيادة، التخطيط، اتخاذ القرارات، المعلومات، الاتصال) وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة بالبلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط" في جميع المجالات وبمتوسط حسابي (3.38) للدرجة الكلية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الوظيفة، المؤهل)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) بين أقل من (5) سنوات و(11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة (11) سنة فأكثر.

5. دراسة خولجي، محمد (2018م): هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية العلاقة العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بالتطبيق على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على استمارة خبراء مختصين كأداة بحث علمي، وقد تم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ليس هناك دور ولا أهمية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ضعف الميزانية المرصودة للعلاقات العامة من قبل الإدارة العليا في الجامعة، وضعف التدريب والتطوير للعاملين في العلاقات العامة.

6. دراسة حسين، الرطيل (2016م): هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لإدارة الأزمات، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة في مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لإدارة الأزمات تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن، وتم أخذ عينة عشوائية بلغت (190) فرداً، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري

مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لإدارة الأزمات كان بدرجة متوسطة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

7. دراسة شايب (2011م): مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العامة ومعاونهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للبحث، وطبقت على عينة عشوائية من مديري هذه المدارس ومعاونهم. وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام ومعاونهم أفراد العينة، وعلى أساس ذلك دعت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية القوى البشرية لمواجهة الأزمات.

8. دراسة كيلسي (Kelsey, 2007): هدفت إلى التعرف على طرق تأثير أزمات الحرم الجامعي في قرارات الطلبة في اختيار الكلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مؤسسات حدثت فيها أزمات في السابق، وهي جامعة (Interlaken) وجامعة (Luzern) وكلية (Bern)، وتكونت عينة الدراسة من (35) مفردة، وأظهرت النتائج أن توقيت حصول الأزمة كان مهمًا خلال العام، إذ إن الأزميتين اللتين حدثتا في الربيع، لم تؤثرًا على التحاق الطلاب بالكلية، أما الأزمة التي حدثت في الخريف، أي في بداية الدراسة فقد أثرت في التحاق الطلاب.

9. دراسة أوريفيسي (Orifici, 2000): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور مديري المدارس أثناء حدوث الأزمة وتقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدرسة مثل: أزمة العنف وتهديد الأمن المدرسي، والعمل على منع حدوث مثل تلك الأزمات وذلك من خلال تشكيل فريق مواجهة الأزمات وتحديد أدوار الشخصيات والعمل على اتخاذ الإجراءات

اللازمة بإخلاء المدارس أو إغلاقها وإجراء التمرينات الخاصة بالأزمات، والتنسيق مع الشرطة وإدارة المطافي والهيئات الأخرى للتعاون معها وقت الأزمات في المدارس، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسة من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبيان، وتكونت العينة من طلبة المدارس في ولاية أوهايو.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المنوط بمدير المدرسة في أثناء الأزمات.
- وضع بعض السيناريوهات المهمة لمواجهة الأزمات.
- اتخاذ مدير المدرسة إجراءات الأمن والسلامة، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، وكانت من أهم الأولويات التي تعمل الشركة على تحقيقها خلال فترة ترميمها وتجديدها للمدرسة مرة أخرى.

10. دراسة روك (Rock, 2000): هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين في مدارس أمريكا، واستخدام الباحث المنهج الوصفي الوثائقي معتمداً على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وطبق المقابلة أداة للدراسة، وتكونت العينة من مجموعة من المعلمين العاملين في مدارس أمريكا وبلغ عددهم (224) معلماً وعاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في: التعرف على (متى) تحدث الأزمة لمعرفة المؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث المرتبطة بها ووصفها بمصطلحات دقيقة قابلة للقياس والملاحظة.
- تحديد من الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من (4 - 8) أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة ويتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة.

- تحديد كيف يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء الأزمة بتأسيس شبكة اتصالات تتضمن الجوالات، النداء الآلي، النداء الداخلي، الاتصال اللاسلكي، والهاتف.
 - وصف (ما هي) أدوار ومستويات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة، وتوضيح السياسات والإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً.
 - توضيح (أين) سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة.
 - تقييم (لماذا) حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات والمقابلات والمعائنات الوظيفية، وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين.
 - كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية هي: تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدين والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات وتوزيع الخطط على الأعضاء، واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دورية.
- التعليق على الدراسات السابقة:

أ. أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- هدف الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع (دراسة الشايب 2011م) فقط التي هدفت إلى معرفة مهارات إدارة الأزمات، واختلفت مع بقية الدراسات التي هدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات مثل دراسة (عضيبات 2020م) ودراسة (قريرة، والفيض) ودراسة (بضياف، 2019م) ودراسة (عبدالرحمن، 2019م)، وكذلك دراسة (خولجي و محمد، 2018) التي هدفت إلى فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وكذلك دراسة (حسين والرطيل، 2016م) التي هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات، وكذلك دراسة كيلسي (Kelsey، 2007) ودراسة روك (Rock، 2000) ودراسة أوريفسي (Orifici، 2000)

التي تناولت طرق تأثير الأزمات، وكذلك استراتيجيات الاتصال والتخطيط الفعال لإدارة الأزمات.

- مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت بيئة الجامعة مثل دراسة (عضيبات 2020م) ودراسة (قريرة، والفيض) ودراسة (بضياف، 2019م) ودراسة (عبدالرحمن، 2019م)، ودراسة (خولجي ومحمد، 2018) ودراسة كيلسي (Kelsey، 2007)، واختلفت مع الدراسة التي تناولت التعليم الأساسي الثانوي مثل دراسة (حسين والرطيل، 2016م) ودراسة (الشايب 2011م) ودراسة روك (Rock، 2000) ودراسة أوريفسي (Orifici، 2000).

- منهج البحث العلمي: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة روك (Rock، 2000) التي استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي.

- أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات التي استخدمت أداة الاستبانة باستثناء دراسة (بضياف 2019م) ودراسة أوريفسي (Orifici، 2000) التي تناولت أداة المقابلة.

ب. الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الاستفادة في الجوانب الآتية:

- الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثرائه.

- الاستفادة من هذه الدراسات في تصميم أداة الدراسة.

- الاستفادة من الإجراءات المتبعة في هذه الدراسات.

ج. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة: تتميز في موضوع الدراسة "مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن"؛ كون هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى التي أجريت في جامعة عدن.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في تحليل البيانات التي جُمعت من الميدان باستخدام الطرائق والأساليب الإحصائية المناسبة لمعرفة مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات في جامعة عدن.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من (253) فرداً بحسب إحصائيات الإدارة العامة للإحصاء بالجامعة لعام 2019، منهم (3) نواب لرئيس الجامعة، و(31) مديراً عاماً، و(219) مدير إدارة في ديوان جامعة عدن، حيث تم اختيار عينة طبقية بلغت (100) قائد إداري، وبعد توزيع الاستبانة كانت الصالحة منها (80) استبانة بنسبة (32%) من إجمالي العينة موزعة كالآتي: (3) نواب لرئيس الجامعة، و(22) مديراً عاماً، و(55) مدير إدارة.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذه الفقرة عرض خصائص عينة الدراسة البالغة (80) فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (253)، والمتمثلة بالبيانات العامة في الجزء الأول من الاستبيان، وهي على النحو الآتي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس

جاءت نتائج عينة الدراسة حسب متغير الجنس، كما هو موضح في الجدول رقم (1) كالآتي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المرتبة	النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
2	32.5%	26	ذكر
1	67.5%	54	أنثى
	100%	80	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة الإناث جاءت في المرتبة الأولى بنسبة قدرها (67.5%)،

بتكرار قدره (54) وجاءت نسبة الذكور في المرتبة الثانية بنسبة قدرها (32.5%)، بتكرار قدره (26).

2- توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
3.75	3	نائب رئيس جامعة
27.5	22	مدير عام
68.75	55	مدير إدارة
% 100	80	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (2) أن المسمى الوظيفي مدير إدارة حصل على المرتبة الأولى بنسبة قدرها (68.75) وحصل مدير عام على المرتبة الثانية بنسبة قدرها (27.5) وحصل نائب رئيس جامعة على المرتبة الثالثة بنسبة قدرها (3.75)، وهذا طبيعي باعتبار أنهم بهذا العدد وخاصة نواب رئيس الجامعة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
4	%12.5	10	ثانوية وما يعادلها
1	%55	44	بكالوريوس
3	%13.8	11	ماجستير
2	%18.8	15	دكتوراه
	100%	80	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (3) أن مؤهل بكالوريوس كان في المرتبة الأولى بنسبة قدرها 55% وبتكرار قدره (44) وهي العينة الغالبة، وهذه مؤشر على أن الدراسة سوف تحقق أهدافها؛ كونهم

من حملة هذا المؤهل، والمرتبة الثانية الدكتوراه بنسبة قدرها 18.8% وبتكرار قدره (15) وأخيرا جاء مؤهل دبلوم وثانوية في المراتب الأخيرة وهما متقاربان، بنسبة قدرها (13.8%) ونسبة قدرها (12.5%) بتكرار قدره (10، 11) على التوالي.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
3	%11.3	9	أقل من 5 سنوات
1	%52.5	42	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
2	%36.3	29	من 10 سنوات فأكثر
	100%	80	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (4) أن سنوات الخبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) كانت في المرتبة الأولى بتكرار قدره (42) وبنسبة قدرها (52.5%)، وجاءت في المرتبة الثانية من (10 سنوات فأكثر) بتكرار قدره (29) وبنسبة قدرها (36.3%)، وجاءت في المرتبة الثالثة (أقل من 5 سنوات) بتكرار قدره (9) وبنسبة قدرها (11.3%).

ثانياً: أداة الدراسة

تحدد أداة الدراسة بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها حيث إن استخدام الأداة المناسبة يؤدي إلى النتائج المطلوبة، وتعد الاستبانة أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً في مجال الدراسات المسحية، فهو أداة بسيطة يمكن استخدامها بسهولة، وتوفر وقتاً للباحث ووقتاً للمبحوثين، والغاية منها جمع البيانات والمعلومات عن أفراد العينة المستهدفة، وقد استقر رأي الباحثين على أن تكون الاستبانة هي الأداة المناسبة لهذا الدراسة.

ومن أجل التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات للقيادات الإدارية في جامعة عدن، أعد الباحثان أداة الدراسة الميدانية لجمع المعلومات، وفيما يأتي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة الميدانية والإجراءات التي اتبعها الباحثان للتحقق من صدقها وثباتها.

أ- بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وأدبيات الدراسة، عمل الباحثان على تصميم استبانة تهدف إلى استقصاء آراء القيادات الإدارية في جامعة عدن، وتألقت أداة الدراسة الميدانية من جزأين:

- الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: مستوى ممارسة القيادات الإدارية لمهارات إدارة الأزمات في جامعة عدن وتتضمن (44) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان في صورته الأولية بعرضه على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، وقد بلغ عددهم (11) محكماً، حيث طلب الباحثان من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملاءمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتهي إليه، كما طلب الباحثان من المحكمين إساءة النصح بإدخال أي تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أية عبارات جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً، أو حذف أي عبارة مكررة وغير ضرورية، والجدول الآتي يبين فقرات الأداة قبل، وبعد تحكيمها:

جدول (5) يبين فقرات الأداة قبل وبعد تحكيمها

مؤشرات الاستبانة النهائية	التعديلات	المحذوفات	مؤشرات الاستبانة الأولية	مجال الدراسة	
11	5	2	13	مهارة التفكير الإبداعي	1
10	2	1	11	مهارة التخطيط	2
11	1	0	11	مهارة الاتصال	3
12	2	2	14	مهارة التفاوض وحل المشكلات	4
44	10	5	49	الإجمالي	

ب. ثبات الأداة وصدقها

صدق الأداة: من خلال معامل الاتساق الداخلي بين المجالات والدرجة الكلية للأداة:

جدول (6) يوضح معامل الاتساق الداخلي بين المجالات والدرجة الكلية للأداة

الأداة ككل	مهارة التفاوض وحل المشكلات	مهارة الاتصال	مهارة التخطيط	مهارة التفكير الإبداعي	المجالات
.861**	.661**	.660**	.829**	1	مهارة التفكير الإبداعي
.927**	.762**	.767**	1	.829**	مهارة التخطيط
.920**	.884**	1	.767**	.660**	مهارة الاتصال
.920**	1	.884**	.762**	.661**	مهارة التفاوض وحل المشكلات
1	.920**	.920**	.927**	.861**	الأداة ككل

* دالة عند مستوى (0.01)

حيث يتضح من الجدول أن قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المجالات وهي

قيم مرتفعة جدا تجعل الأداة مقبولة إحصائيا وذات صدق عال.

ثبات أداة الدراسة: ومعنى الثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً.

جدول رقم (7) يبين نتيجة اختبار ألفا كرونباخ

م	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	مهارة التفكير الإبداعي	11	0,960
2	مهارة التخطيط	10	0,977
3	مهارة الاتصال	11	0,977
4	مهارة التفاوض وحل المشكلات	12	0.985
	الأداة ككل	44	0,988

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (7) أن جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وكذلك للمحاور مجتمعة كانت عالية جداً، ويشير معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الكلي إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال جداً، حيث بلغ معامل الثبات لأداة الدراسة (0.988) وهو معامل عال جداً يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. ويمكن إيجاد الصدق الذاتي حيث يمثل الصدق الذاتي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث يكون = 0.993 حيث يؤكد أن الأداة تتمتع بصدق عال جداً.

إجابات أسئلة الدراسة:

في هذا الجزء تم تحليل مدى توافر متغيرات الدراسة حيث سيتم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل مجال من مجالات الدراسة؛ لمعرفة مستوى توافر مهارة إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن في ضوء إجابات أفراد العينة، كما هو موضح في الآتي:
السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن (التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات)؟

ولمعرفة مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومن ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي العام لكل مجال كما هو مبين في الآتي:

1. مجال مهارة التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل فقرة من الفقرات، ومن ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي العام للمجال والفقرات كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات

التفكير الإبداعي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى الممارسة	ترتيب الفقرة
1	يستخدم التفكير الإبداعي والابتكاري لاقتراح البدائل.	3.17	0.990	63.4	متوسط	3
2	يملك القدرة عن تقدير أبعاد الأزمة.	3.13	0.964	62.6	متوسط	5
3	يمحص جميع جوانب الأزمة بعناية لفهم ما تعنيه كل جزئية.	3.01	0.990	60.2	متوسط	8
4	يملك القدرة على اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.	3.15	1.06	63	متوسط	4
5	توليد أفكار متنوعة وقابلة للتغيير حسب الأزمة.	3.33	0.927	66.6	متوسط	1
6	القدرة على توليد العديد من البدائل لحل الأزمة.	3.10	1.00	62	متوسط	6

2	متوسط	64.4	1.15	3.22	يدرك أهمية إشراك العاملين بورش العمل والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمات.	7
7	متوسط	61.2	1.04	3.06	يستخدم نظام الحوافز في العمل للتحفيز على تقديم أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.	8
9	متوسط	60	1.07	3.00	يشجع العاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم أثناء حدوث الأزمة.	9
10	متوسط	59.6	1.11	2.98	يوفر فريقًا متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمات في الكلية.	10
11	متوسط	58.2	1.10	2.91	القدرة على رسم بيئة العمل الداخلية بصورة منتظمة لقياس مؤشرات حدوث الأزمة.	11
	متوسط	62	0.883	3.10	الإجمالي	

يتضح من الجدول (8) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى مهارات التفكير الإبداعي لإدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن بلغ درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (3.10) وانحراف معياري عام بلغ (0.883) وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي، وكان المتوسط العام واقعا ضمن الفئة (2.61-3.40).

ويتبين من الجدول (8) أن الفقرة "توليد أفكار متنوعة وقابلة للتغيير حسب الأزمة" حازت على أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (3.33) وانحراف معياري قدره (0.927) بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يدرك أهمية إشراك العاملين بورش العمل والندوات لتنمية وعيهم في إدراك مخاطر الأزمات" على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (1.15) بدرجة متوسطة، والانحراف يؤكد على تشتت آراء العينة.

وحصلت الفقرة "يوفر فريقًا متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمات في الكلية" على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري قدره (1.11) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "لدية القدرة على رسم بيئة العمل الداخلية بصورة منتظمة لقياس مؤشرات حدوث الأزمة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري (1.10) بدرجة متوسطة.

نلاحظ أن جميع الفقرات في مجال مهارة التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة التوعية بإدارة الأزمات في اللقاءات التشاورية الدورية التي تعدها جامعة عدن، كذلك هناك نقص في الدورات والورش التدريبية والتأهيلية لقيادة جامعة عدن.

2. مجال مهارة التخطيط لإدارة الأزمات

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل فقرة من الفقرات ومن ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي العام للمجال والفقرات، كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات

التخطيط:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى الممارسة	ترتيب الفقرة
1	يملك القدرة على وضع خطة لإدارة الأزمات مسبقًا ليستخدما حين وقوع الأزمة.	3.03	1.16	60.6	متوسط	6
2	يدرك أهمية إشراك العاملين في الجامعة في تخطيط وتنفيذ برنامج مواجهة الأزمة.	2.92	1.27	58.4	متوسط	9

8	متوسط	59.4	1.22	2.97	يعمل على تحديد جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية لمواجهة الأزمات.	3
7	متوسط	60.4	1.15	3.02	يهتم بجمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة.	4
1	متوسط	61.4	1.17	3.07	يملك مهارة إدارة الوقت كعامل مهم لاتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.	5
4	متوسط	61	1.12	3.05	يملك القدرة على تحديد جملة من البدائل المتاحة وقت الأزمة.	6
7	متوسط	60	1.21	3.00	يراعي أثناء التخطيط أهمية توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة.	7
5	متوسط	60.6	1.15	3.03	يملك القدرة على تحديد جملة من البدائل المتاحة وقت الأزمة.	8
3	متوسط	61.4	1.21	3.07	يملك القدرة على تجسيد روح الفريق مع الآخرين عند وقوع الأزمة.	9
2	متوسط	61.4	1.18	3.07	يستطيع تهيئة العاملين نفسيًا للتعامل الإيجابي مع الأزمات.	10
	متوسط	60.4	1.08	3.02	الإجمالي	

يتضح من الجدول (9) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى مهارات التخطيط لإدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن بلغ درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (3.02) وانحراف معياري عام بلغ (1.08) وهذا يشير إلى تشتت الآراء عن متوسطها الحسابي، أي أن الآراء متباينة، وكان المتوسط العام واقعا ضمن الفئة (2.61-3.40).

ويتبين من الجدول (9) أن الفقرة "يملك مهارة إدارة الوقت كعامل مهم لاتخاذ القرار عند حدوث الأزمة." حازت على أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (3.07) وانحراف معياري قدره (1.17) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يستطيع تهيئة العاملين نفسياً للتعامل الإيجابي مع الأزمات" على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف معياري قدره (1.18) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يعمل على تحديد جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية لمواجهة الأزمات" على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري قدره (1.22) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يدرك أهمية إشراك العاملين في الجامعة في تخطيط وتنفيذ برنامج مواجهة الأزمة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.92) وانحراف معياري (1.27) بدرجة متوسطة.

نلاحظ أن جميع الفقرات في مجال مهارة التخطيط في إدارة الأزمات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة الاهتمام بإدارة الأزمات عند إعداد عملية التخطيط سواء كان تخطيطاً قريب المدى أم تخطيطاً بعد المدى، كذلك هناك نقص في الدورات والورش التدريبية والتأهيلية للإداريين في جامعة عدن.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبدالرحمن 2019م) ودراسة (قريرة والفيض 2020م) في مستوى ممارسة مهارة التخطيط لإدارة الأزمة حيث كانت الممارسة بدرجة متوسطة.

3. مجال مهارة الاتصال في إدارة الأزمات

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل فقرة من الفقرات ومن ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي العام للمجال والفقرات، كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة

الاتصال

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى الممارسة	ترتيب الفقرة
1	يدرك أهمية تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية في الجامعة لمواجهة الأزمة.	3.16	1.06	63.2	متوسط	1
2	يملك مهارة توظيف التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت للتعامل مع الأزمات.	3.16	1.11	63.2	متوسط	3
3	يدرك أهمية تبني سياسة الاتصالات الخارجية في الجامعة لمواجهة الأزمة.	3.06	1.18	61.2	متوسط	8
4	يستطيع الاعتماد على برامج حوسبية متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات.	3.13	1.18	62.2	متوسط	5
5	يملك القدرة على الاتصال مع جهات حكومية عند وقوع الأزمات.	3.13	1.05	62.2	متوسط	4
6	يستطيع توفير نظم اتصالات متنوعة خاصة بإدارة الأزمات.	3.01	1.18	60.2	متوسط	11
7	يدرك أهمية المحافظة على سرية الاتصالات والعمليات الخاصة بالكلية عند الأزمة.	3.16	1.09	63.2	متوسط	2
8	يستطيع تأمين نظام المعلومات وحمايته من التلف أثناء حدوث الأزمة.	3.06	1.20	61.2	متوسط	9
9	يملك القدرة على اختيار الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.	3.11	1.14	62.2	متوسط	6
10	يملك القدرة على توضيح أهداف إدارة الأزمات بين العاملين في الكلية.	3.06	1.21	61.2	متوسط	10
11	يستطيع إيصال الكم والنوع من المعلومات في الوقت المناسب لمواجهة الأزمة.	3.10	1.18	62	متوسط	7
	الإجمالي	3.10	1.03	62	متوسط	

يتضح من الجدول (10) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى مهارة الاتصال لإدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن بلغ درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (3.10) وانحراف معياري عام بلغ (1.03) وهذا يشير إلى تشتت الآراء عن متوسطها الحسابي أي أن الآراء متباينة، وكان المتوسط العام واقعا ضمن الفئة (2.61-3.40).

ويتبين من الجدول (10) أن الفقرة "يدرك أهمية تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية في الجامعة لمواجهة الأزمة" حازت على أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (3.16) وانحراف معياري قدره (1.06) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يدرك أهمية المحافظة على سرية الاتصالات والعمليات الخاصة بالكلية عند الأزمة" على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري (1.09) بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة "يملك القدرة على توضيح أهداف إدارة الأزمات بين العاملين في الكلية" على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري قدره (1.21) بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة "يستطيع توفير نظم اتصالات متنوعة خاصة بإدارة الأزمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.01) وانحراف معياري (1.81) بدرجة متوسطة.

نلاحظ أن جميع الفقرات في مجال مهارة الاتصال في إدارة الأزمات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى اعتماد نظام الاتصال الأفقي الذي لا يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بإدارة الأزمات في جامعة عدن بشكل سريع؛ ما ترتب عليه صعوبة التعامل مع بعض الأزمات.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبدالرحمن 2019م) ودراسة (قريرة والفيض

2020م) في مستوى ممارسة مهارة الاتصال لإدارة الأزمة حيث كانت الممارسة بدرجة متوسطة.

4. مجال مهارة التفاوض وحل المشكلات في إدارة الأزمات

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المثوي لكل فقرة من الفقرات ومن ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المثوي العام للمجال والفقرات، كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة

التفاوض وحل المشكلات:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي	مستوى الممارسة	ترتيب الفقرة
1	يستطيع العمل على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى العاملين.	3.08	1.16	61.6	متوسط	10
2	يملك القدرة على تهيئة جو من الاحترام المتبادل بين العاملين.	3.20	1.14	64	متوسط	4
3	يملك القدرة على استثمار الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	3.22	1.15	64.4	متوسط	1
4	يستطيع تصميم برامج التوعية في مواجهة الإشاعات المضادة عند حدوث الأزمة.	3.17	1.20	63.4	متوسط	6
5	يملك القدرة على تفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمة عند حدوثها.	3.16	1.14	63.2	متوسط	5
6	يملك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة عند حدوث الأزمة.	3.20	1.13	64	متوسط	3
7	يملك القدرة على تحديد المسؤوليات للجان عند إدارة الأزمة.	3.21	1.16	64.2	متوسط	2

8	متوسط	62.6	1.22	3.13	يملك القدرة على تحديد ميزانية مناسبة لمعالجة آثار الأزمات.	8
9	متوسط	62.4	1.15	3.12	يملك القدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين عند وقوع الأزمة.	9
7	متوسط	62.6	1.15	3.13	يملك مهارة التفاوض مع الآخرين في مواجهة الأزمة.	10
11	متوسط	61.6	1.20	3.08	القدرة على إدارة الحوار وتبادل الآراء مع الآخرين لحل الأزمات.	11
12	متوسط	61.4	1.22	3.07	يملك القدرة على تحليل الأزمة إلى عناصرها الأولية	12
	متوسط	63	1.08	3.15	الإجمالي	

يتضح من الجدول (11) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى مهارة التفاوض وحل المشكلات لإدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن بلغ درجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (3.15) وانحراف معياري عام بلغ (1.08) وهذا يشير إلى تشتت الآراء عن متوسطها الحسابي، أي أن الآراء متباينة، وكان المتوسط العام واقعا ضمن الفئة (2.61-3.40).

ويتبين من الجدول (11) أن الفقرة "يملك القدرة على استثمار الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة" حازت على أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (3.22) وانحراف معياري قدره (1.15) بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يملك القدرة على تحديد المسؤوليات للجان عند إدارة الأزمة" على المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف معياري (1.16) بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة "لديه القدرة على إدارة الحوار وتبادل الآراء مع الآخرين لحل الأزمات" على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره (1.20) بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة "يملك القدرة على تحليل الأزمة إلى عناصرها الأولية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف معياري (1.22) بدرجة متوسطة.

ونلاحظ أن جميع الفقرات في مجال مهارة التفاوض وحل المشكلات في إدارة الأزمات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن خبرة قيادة جامعة عدن في إدارة الأزمات ليست كافية لتساعدهم في التفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرار في الظروف الطارئة.

إجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المهارات:

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المهارات

المهارة	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	مستوى الممارسة	T	درجة الحرية	قيمة sig
التفكير الإبداعي	2	3.10	.883	62	متوسط	1.012	80	.315
التخطيط	4	3.02	1.08	60.4	متوسط	.193	80	.847
الاتصال	3	3.10	1.03	62	متوسط	.930	80	.355
التفاوض وحل المشكلات	1	3.15	1.08	63	متوسط	1.259	80	.212
الأداة ككل		3.08	.934	61.6	متوسط	.828	80	.410

يتضح من الجدول (12) أن الأداة ككل حصلت على مستوى توافر بدرجة متوسطة لجميع العينة بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره (0.934) وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتها عن متوسطها الحسابي، وكان المتوسط العام واقعا ضمن الفئة (2.61-3.40).

حيث حصل التفاوض وحل المشكلات على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.08) بدرجة متوسطة، ومن خلال اختبار الوسط الفرضي (3) حيث كانت قيمة t (1.259)، وهي قيمة موجبة وكانت قيمة sig أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يدل على أن الآراء محايدة أي أن المتوسط الحسابي قريب من المتوسط الفرضي (3) أي أنها بدرجة متوسطة.

حيث حصلت مهارة التفكير الإبداعي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.10) بدرجة متوسطة، ومن خلال اختبار الوسط الفرضي (3) حيث كانت قيمة t (1.012) وهي قيمة موجبة وكانت قيمة sig أكبر من مستوى (0.05) وهذا يدل على أن الآراء محايدة أي أن المتوسط الحسابي قريب من المتوسط الفرضي (3) أي أنها بدرجة متوسطة.

حيث حصلت مهارة الاتصال على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.10) بدرجة متوسطة، ومن خلال اختبار الوسط الفرضي (3) حيث كانت قيمة t (930.) وهي قيمة موجبة وكانت قيمة sig أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يدل على الآراء أن محايدة أي أن المتوسط الحسابي قريب من المتوسط الفرضي (3) أي أنها بدرجة متوسطة.

وحصلت مهارة التخطيط على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.02) بدرجة متوسطة، ومن خلال اختبار الوسط الفرضي (3) حيث كانت قيمة t (193.)، وهي قيمة موجبة وكانت قيمة sig أكبر من مستوى (0.05) وهذا يدل على أن الآراء محايدة أي أن المتوسط الحسابي لا يختلف من المتوسط الفرضي (3) بفارق بسيط أي أنها بدرجة متوسطة.

نلاحظ أن جميع المجالات (مهارة التفكير الإبداعي، مهارة التفاوض وحل المشكلات، التخطيط، الاتصال) في إدارة الأزمات جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى الآتي:

- نقص الصلاحيات الممنوحة للقيادات الإدارية بجامعة عدن للتعامل مع الأزمات واتخاذ القرار.
- قصور التنمية الذاتية لإدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن والتعامل مع الأزمة واتخاذ القرار المناسب.

- قلة الوسائل التقنية الحديثة للاتصال والتواصل في حل الأزمة والتعامل معها.
- إهمال حل المشكلات التي تواجه قيادات جامعة عدن.
- البطء في تنفيذ عملية الاتصال كونها عاملا حاسما في مواجهة الأزمة.
- لا يوجد اهتمام كاف باختيار الإجراءات اللازمة لإدارة الأزمة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية جامعة عدن تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

1- متغير الجنس: استخدم الباحثان اختبار (t) لاختبار الفروق بين متوسطات لعينتين مستقلتين في مستوى توافر مهارات إدارة الأزمات تعزى للجنس.

جدول رقم (13) اختبار (t) لاختبار الفروق بين متوسطات لعينتين مستقلتين

المهارات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	النتيجة الإحصائية
التفكير الإبداعي	ذكور	3.66	.942	4.433	78	.000	دالة
	إناث	2.82	.714				
التخطيط	ذكور	3.68	1.125	4.125	78	.000	دالة
	إناث	2.70	.917				
الاتصال	ذكور	3.57	1.08	2.959	78	.004	دالة
	إناث	2.87	.937				
التفاوض وحل المشكلات	ذكور	3.57	1.09	2.482	78	.015	دالة
	إناث	2.94	1.03				
الأداة ككل	ذكور	3.62	0.999	3.88	78	0.000	دالة
	إناث	2.82	0.788				

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة في جميع المهارات وفي الأداة ككل، حيث بلغ مستوى دلالة (Sig.) أقل من مستوى الدراسة (0.05) حيث كانت على التوالي (0.000، 0.000، 0.004، 0.015) حيث إن متغير الجنس كان له تأثير في آراء العينة، وكانت الآراء لصالح الذكور كون آرائهم أكثر متوسط في مهارة التفكير الإبداعي بفارق (0.84) ومهارة التخطيط بفارق (0.98) ومهارة الاتصال بفارق (0.7) ومهارة التفاوض وحل المشكلات بفارق (0.63).

جدول (14) اختبار شيفيه اتجاهات الفروق حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسطات	اتجاهات الفروق	
			ذكور	إناث
الأداة ككل	ذكور	3.6248	0.8	لصالح الذكور
	إناث	2.8274	-	

يتضح من جدول (14) أن متغير الجنس كان له تأثير في آراء العينة، وكانت الآراء لصالح الذكور كون آرائهم أكثر من متوسط الإناث بفارق قدره (0.8)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الذكور أكثر تحملاً للمسؤولية وقد يرجع ذلك إلى أن الإناث لديهم التزامات أسرية أكثر من الذكور. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبدالرحمن 2019م) ودراسة (قريرة والفيض 2020م) اللتين أكدتا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مهارة التخطيط والاتصال في إدارة الأزمة تعزى لمتغير الجنس.

2- المسمى الوظيفي: لمعرفة أثر متغير المسمى الوظيفي واختبار هذا السؤال قام الباحثان باستخدام الاختبارات العلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث اعتمد الباحثان مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول:

جدول (15) يبين تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين مجالات الدراسة

حسب متغير المسمى الوظيفي

المهارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التفكير الإبداعي	بين المجموعات	15.837	5	3.167	5.109	.000	دالة
	داخل المجموعات	45.876	74	.620			
التخطيط	بين المجموعات	18.371	5	3.674	3.647	.005	دالة
	داخل المجموعات	74.556	74	1.008			
الاتصال	بين المجموعات	19.326	5	3.865	4.404	.001	دالة
	داخل المجموعات	64.064	74	.878			
التفاوض وحل المشكلات	بين المجموعات	15.806	5	3.161	3.023	.016	دالة
	داخل المجموعات	76.334	74	1.046			
الأداة ككل	بين المجموعات	17.163	5	3.433	4.906	.001	دالة
	داخل المجموعات	51.779	74	.700			

يتضح من الجدول رقم (15) الذي يبين تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة في جميع المهارات وفي الأداة ككل، حيث اعتمدا الباحثان مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، حيث بلغ مستوى دلالة (Sig) في جميع المهارات وفي الأداة ككل (0.000، 0.005، 0.001، 0.016) على التوالي، وهي في الأداة ككل (0.001) وهي أقل من مستوى الدراسة (0.05).

جدول (16) اختبار شيفيه اتجاهات الفروق حسب المسمى الوظيفي

اتجاهات الفروق						المتوسطات	المسمى الوظيفي	المجال
عميد كلية	نواب رئيس الجامعة	رئيس الجامعة	نواب العميد	مدير إدارة	مدير عام			
					-	2.9915	مدير عام	الأداة ككل
				-		2.9627	مدير إدارة	
			-			2.9609	نواب العميد	
	2.04					5.0000	نواب رئيس الجامعة	
-						4.2943	العميد	

يتضح من جدول (16) أن المسمى الوظيفي كان له تأثير في آراء العينة تجاه مهارات إدارة الأزمات، وكانت الفروقات في جميع المهارات والأداة ككل لصالح وظيفة نواب رئيس الجامعة كون المتوسط الحسابي لهم بلغ (5.00) وهو أكبر من بقية الوظائف بفارق قدره (2.04) حسب اختبار (I.S.D)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن نواب رئيس الجامعة أكثر اطلاعا وخبرة وممارسة من غيرهم في إدارة الأزمات، وكونهم أكثر من يواجهون الأزمات في إدارة الجامعة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبدالرحمن 2019م) ودراسة (قريرة والفيض 2020م) اللتين أكدتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مهارة التخطيط والاتصال في إدارة الأزمة تعزى لمتغير الوظيفة.

3. المؤهل العلمي: لمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي ولاختبار هذا السؤال قام الباحثان باستخدام الاختبارات العلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث اعتمد الباحثان مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول:

جدول (17) يبين تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين مجالات الدراسة

حسب متغير المؤهل العلمي

المهارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التفكير الإبداعي	بين المجموعات	20.509	3	6.836	12.610	.0000	دالة
	داخل المجموعات	41.203	76	.542			
التخطيط	بين المجموعات	29.245	3	9.748	11.634	.0000	دالة
	داخل المجموعات	63.682	76	.838			
الاتصال	بين المجموعات	28.095	3	9.365	12.702	.0000	دالة
	داخل المجموعات	55.295	76	.737			
التفاوض وحل المشكلات	بين المجموعات	24.255	3	8.085	8.932	.0000	دالة
	داخل المجموعات	67.885	76	.905			
الأداة ككل	بين المجموعات	25.064	3	8.355	14.471	.0000	دالة
	داخل المجموعات	43.879	76	.577			

يتضح من الجدول رقم (17) الذي يبين تحليل التباين الأحادي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة في جميع المهارات وفي الأداة ككل، حيث اعتمد الباحثان مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، حيث بلغ

مستوى دلالة (Sig.) في جميع المهارات وفي الأداة ككل (0.000) وهي أقل من مستوى الدراسة (0.05).

جدول (18) اختبار شيفيه اتجاهات الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسطات	اتجاهات الفروق			
			دكتوراه	دبلوم	ثانوية وما يعادلها	بكالوريوس
الأداة ككل	دكتوراه	4.1897	1.71			
	دبلوم	2.4749	-			
	ثانوية وما يعادلها	3.1764		-		
	بكالوريوس	2.8429			--	

يتضح من الجدول (18) أن المؤهل العلمي كان له تأثير في آراء العينة تجاه مهارات إدارة الأزمات، وكانت الفروقات في جميع المهارات والأداة ككل لصالح مؤهل دكتوراه بفارق قدره (1.71) حسب اختبار (I.S.D)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مؤهل الدكتوراه أكثر دراية وخبرة واطلاعا في مجال إدارة الأزمات.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبدالرحمن 2019م) ودراسة (قريرة والفيض 2020م) اللتين أكدتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مهارة التخطيط والاتصال في إدارة الأزمة تعزى لمتغير المؤهل.

4. سنوات الخبرة: لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة ولاختبار هذا السؤال قام الباحثان باستخدام الاختبارات العلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث اعتمد الباحثان مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول:

جدول (19) يبين تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين مجالات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

المهارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التفكير الإبداعي	بين المجموعات	.484	2	.242	.304	.738	غير دالة
	داخل المجموعات	61.228	77	.795			
التخطيط	بين المجموعات	.048	2	.024	.020	.980	غير دالة
	داخل المجموعات	92.878	77	1.206			
الاتصال	بين المجموعات	2.535	2	1.267	1.19	.309	غير دالة
	داخل المجموعات	80.855	77	1.064			
التفاوض وحل المشكلات	بين المجموعات	.715	2	.358	.297	.744	غير دالة
	داخل المجموعات	91.425	77	1.203			
الأداة ككل	بين المجموعات	.512	2	.256	.288	.750	غير دالة
	داخل المجموعات	68.430	77	.889			

يتضح من الجدول رقم (19) الذي يبين تحليل التباين الأحادي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة في جميع المهارات وفي الأداة ككل، حيث اعتمد الباحثان مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، حيث بلغ

مستوى دلالة (Sig) في جميع المهارات وفي الأداة ككل (0.738، 0.890، 0.308، 0.744) على التوالي، وفي الأداة (0.750) وهي أكبر من مستوى الدراسة (0.05) أي أن سنوات الخبرة لا تؤثر في آراء العينة تجاه مهارات إدارة الأزمات، وعلى الرغم من اختلاف سنوات الخبرة ما بين أفراد العينة، فإنه ليس لديهم اختلاف جوهري في إجاباتهم، ومن ثم لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إجاباتهم، وهذا مؤشر على الانسجام بين إجابات أفراد العينة؛ ما أدى إلى ظهور نتيجة منسجمة.

ملخص النتائج: تتمثل أهم النتائج في الآتي:

أن درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات في جامعة عدن جاءت متوسطة في كل المهارات (التفكير الإبداعي، التخطيط، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.08) وقد جاءت مرتبة على النحو الآتي:

- مهارة التفكير الإبداعي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.10) بدرجة متوسطة.
- مهارة الاتصال جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.10) بدرجة متوسطة.
- التفاوض وحل المشكلات حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.08) بدرجة متوسطة.
- مهارة التخطيط جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.02) بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات (التفكير الواعي، التخطيط، والاتصال والتفاوض وحل المشكلات) تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الوظيفة لصالح وظيفة نائب رئيس جامعة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدكتوراه.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات (التفكير الواعي، التخطيط، والاتصال والتفاوض وحل المشكلات) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ويستنتج الباحثان من خلال عرض ملخص النتائج أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن جاء متوسطا في كل المهارات (التفكير الواعي، التخطيط، والاتصال والتفاوض وحل المشكلات)، ويعود ذلك للأسباب الآتية:

- تجاهل القيادات الإدارية في جامعة عدن لإشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية في جامعة عدن ليس بالشكل المطلوب للتعامل مع الأزمات؛ ما يؤدي إلى تفاقمها، ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- قلة وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها للقيادات الإدارية في جامعة عدن؛ ما يؤدي إلى تداخل أدوار العاملين المطلوبين منهم.
- وضع خطط عشوائية ارتجالية آنية، ويؤدي ذلك إلى التباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها.
- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من قلة تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وقلة مشاركة العاملين في صنع القرارات، وإنكار العاملين لأخطائهم، وذلك يؤدي إلى انعدام الثقة بينهم.
- سوء اختيار القيادة الإدارية غير الملائمة للمنصب الإداري في جامعة عدن، وما يترتب على ذلك من قلة القدرة على تحمل المسؤولية، وعدم التمتع بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

التوصيات:

1. إنشاء إدارة في جامعة عدن تختص بالتعامل مع الأزمات المتوقعة في الحاضر والمستقبل.
2. إعادة الهيكل التنظيمي في جامعة عدن من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي؛ لسهولة التعامل مع الأزمات واتخاذ القرار.

3. التخطيط الجيد لإدارة الأزمات وربطه بالتخطيط الاستراتيجي؛ كي تستطيع جامعة عدن التنبؤ بالأزمات المستقبلية، ويكون لديها القدرة والاستعداد للتعامل معها في حالة حدوثها.

4. توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة والإنترنت؛ ليسهل عمل الاتصال والتواصل؛ لإدارة الأزمة.

5. إقامة الدورات والورش في جامعة عدن لتدريب الموظفين الإداريين على كيفية التفاوض وحل المشكلات التي تواجههم أثناء إدارتهم للأزمات.

المقترحات: يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية

1. دراسة مماثلة لهذه الدراسة على الكليات التابعة لجامعة عدن.
2. دراسة مماثلة لهذه الدراسة على الجامعات اليمنية، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
3. دراسة مماثلة لهذه الدراسة على ديوان وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

قائمة المصادر والمراجع:

1. الإمام، الطيب أحمد (2015م) دور التخطيط الإذاعي في إدارة الأزمات الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة الرباط الوطنية، المغرب.
2. الباز، عفاف (2002) دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة النهضة، العدد 10، ص ص 54-82.
3. بضياف، خديجة (2019م) واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
4. البطاح، أحمد (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دارشروق، عمان، الأردن.
5. البعداني، فؤاد محمد قائد (2011م) نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.

6. جعفر، يونس إبراهيم (2017م) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص 293-324.
7. الجارثي، شاهر بن فهد (1432هـ) بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
8. الحدراوي، حامد (2010م) أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، عدد 5، ص 192 – 214.
9. الحريري، محمد سرور (2019م) استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات العربية والإسلامية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد 4، عدد 1، ص 153-168.
10. حسين، أنيس عبد القوي صالح والرطيل، صالح عوض (2016م) مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن لإدارة الأزمات، مجلة التواصل، العدد 36، ص 177.215.
11. حنان، رزيق (2019م) فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة البويرة، الجزائر.
12. الخرابشة، نانسي محمد جميل (2018م) أثر استخدام بعض مهارات التفكير الإبداعي في تحصيل طلبة الصف الثالث الأساسي والاحتفاظ بالمعلومة في تدريس مادة العلوم في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
13. خولجي، عبدالله فتحي ومحمد، معتز فضل الله (2018م) فاعلية العلاقة العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بالتطبيق على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 19، عدد 4، ص 72 – 89.
14. درباس، أحمد سعيد (2012م) مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة: دراسة مسحية، جامعة السودان مجلة العلوم والتقانة، مجلد 12، عدد 2، ص 29-62.
15. الرهوان، محمد (2004)، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
16. الشايب، ممتاز أحمد (2011م) مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

17. شهاب، شهرزاد محمد (2010) القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، عدد 21، ص ص 99 – 131.
18. عامر، سامح عبدالمطلب (2011م) إدارة التفاوض، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن.
19. عبدالرحمن، إيمان (2019م) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: دراسة مسحية على جامعة البلقاء التطبيقية، قسم العلوم التربوية، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
20. عضيبات، أنس عدنان (2020م) واقع إدارة الأزمات في جامعة العلوم الإسلامية من وجهة نظر الطلبة - الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 4، عدد 34، ص ص 1- 15.
21. العمري، علي أحمد، (2004م)، "دراسات في الفكر الإداري"، مطبعة جدة، السعودية.
22. عودة، ريهام راسم (2008م) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
23. غنيمه، رهدف مروان (2014م) متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
24. الفيروز آبادي، محيي الدين محمد بن يعقوب، (1992م)، " القاموس المحيط، الطبعة الثالثة، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
25. قريرة، عبد المنعم صالح والفيض، أنبيه صالح (2020م) واقع الأزمة في التعليم العالي بليبيا: جامعة سبها، مجلة العلوم البحتة التطبيقية، رقم 9200 - 2521، ص ص 45 – 59
26. كحيل، أمل (2010م) أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة دمشق، المجلد 31، العدد الثاني، ص ص 203 – 257.
27. ماهر، أحمد (2006م) إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
28. مصطفى، يوسف (2005) الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر.

29. Kelsay, L. (2007) After math of crisis, how colleges respond to prospective students. Journal of College Admission. N. 197, P 6- 13.

30. Orifice, J. Michael.(2000): " Developing an effective crisis -10 management plan: the role of a project manager:, school business affairs,vol.(66),no (9).
31. Rock, M. (2000): Effective Crisis Management Planning: Greeting A Collaborative farm work. Education and Treatment of Children.

