

درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك

وفاء سالم الملاحيم

قسم العلوم الاساسية والتطبيقية || كلية الشوبك الجامعية || جامعة البلقاء التطبيقية || الأردن

المخلص: هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك في الأردن. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد مقياسين: الأول: لقياس إدارة الأزمات، والثاني: اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا لحل المشاكل الجامعية. تكونت عينة الدراسة من (85) إداري وإدارية من الإدارة العليا في جامعة الكرك. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لإدارة الأزمات ككل (3.71)، وبنسبة بلغت 74.2% وهي درجة مرتفعة، حيث جاء التخطيط للأزمة بدرجة مرتفعة، وبنسبة بلغت 80.4%، وجاءت عملية الاتصال في الأزمات بدرجة مرتفع، وبنسبة بلغت 77%، وجاءت مواجهة الأزمة بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 71.2%، بينما جاء فرق عمل الأزمات بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 68.2%. وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار ككل (3.50) بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 70%، جاء اتخاذ القرار وتحديد المشكلة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، بدرجة مرتفعة، وبنسبة بلغت 77%، وجاء اتخاذ القرار وجمع البيانات والمعلومات بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 72.8%، وجاء اتخاذ القرار وتحديد واختيار البديل بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 69.4%، بينما جاء اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 60.6%. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.325 وبدلالة احصائية بلغت 0.570، وإلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة الإدارية، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 20 سنة فأكثر. وتوصلت النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وبين مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية فيها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العليا، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، جامعة مؤتة.

1- مقدمة

تعد الجامعات منارات علمية تسهم بشكل كبير بإعداد طلبة لمواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية عند تخرجهم ودخولهم سوق العمل كأفراد فاعلين في المجتمع. فالمرحلة الجامعية لها دورها المحوري والحساس في صياغة شخصية الطلبة، وتحديد معالم مستقبلهم، والذي يعد بدوره مستقبل الأمة ومصيرها. وللجامعات دورًا مهمًا في بناء الوطن، وقد برزت في السنوات القليلة الماضية ظاهرات دخيلة على الجامعات وعلى مجتمع الطلبة في الأردن، منها المشاكل الجامعية، من خلال انتقال المشكلات الخارجية سواء المجتمعية والشخصية إلى داخل الحرم الجامعي لتصبح الجامعة مكانًا لتسوية الخلافات، ومن خلال نقص الوعي لدى الطلبة حول أهميتهم كأفراد فاعلين داخل المجتمع الأردني كونهم أمل المستقبل. ولا يدرك بعض الطلبة في الجامعات الأردنية مدى الضرر الناتج من تلك المشكلات والعنف المصاحب لها على المجتمع الأردني، وعلى جميع الأصعدة الاقتصادية والسياسية والثقافية، وما يشكله من عبء كبير يقع على الإدارة العليا وباقي الإدارات لمواجهة تلك المشكلات. وقد تأثرت سمعة الجامعات الأردنية سلبًا نتيجة انتشار هذه الظاهرة بين الطلبة، وما قد يسبب هذا النوع من العنف شرخًا اجتماعيًا ينتقل وبشكل تلقائي بين مجتمعات الطلبة خارج أسوار الجامعة (طوالبة، 2013؛ الخرابشة، 2009).

ونتيجة لتلك الظواهر الجامعية والظروف الاجتماعية والاقتصادية والأزمات والمشاكل، فقد برزت أهمية دور الإدارة العليا في إدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية والظروف الطارئة والعمل على استغلال كل ما فيها لصالح الجامعات والتقليل من حجم الخسائر، والتدخل السريع لحل الأزمات في الوقت المناسب ضمن حلول رادعة وحلول بديلة، فأهمية الإدارة العليا في إدارة الأزمات لا تكمن في إدارة الأزمات فقط أثناء الأزمة، بل يكمن دورها قبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة وأيضاً بعدها، ويكون ذلك كله من خلال الخطط الوقائية والعلاجية والطارئة، والتي تعمل الإدارة العليا بالتوافق مع إدارة الأزمات باستمرار في وضعها وتطويرها. فعلم إدارة الأزمات بات ذو أهمية بالغة في دائرة العلاقات العامة، حيث ساعد التطور العلمي والتكنولوجي في تقديم العديد من الوسائل والأدوات التي تساعد على حل تلك الأزمات وإدارتها بشكل مناسب، فهي تعمل على إدارة وحل الأزمات والمشاكل نظراً لما تحتويه تلك الأزمات من أبعاد تؤثر على الناحية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وحتى السياسية (Pfeiffer & Steven, 2001).

ولكي تكسب المؤسسة الجامعية نفسها وتحافظ على بقائها وعلى ثقة الجمهور، لا بد من تسليط الضوء على إدارة الأزمات ودور الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة لحل المشاكل الجامعية وقت الأزمات.

إن اتخاذ القرار يؤدي دوراً مهماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، هذا إلى جانب كونه عملية مهمة في حد ذاته، إذ أن النجاح الإداري في إدارة الأزمات أو إخفاقه ينسب إلى قراره، لأن الإداري الناجح يُعرف من خلال قراراته الناجحة، في حين يُعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه، ولا يستمر انتظام حركة الجامعات والمنظمات والمجتمع بشكل عام بدون قرارات حاسمة تضع حلولاً للمشكلات بجوانبها المتعددة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فللقرار دوراً مركزياً وجوهرياً مؤثراً في حياة المنظمة ومخرجاتها والذي يؤثر بدوره في عناصرها (حسن والعجبي، 2013؛ Huczynski & David, 2001).

إن سر نجاح الإدارة العليا هو اتخاذ القرار الصحيح، وهذا يتطلب إعداد العديد من الحلول للمشكلة واختيار أفضلها بالتعاون مع الآخرين ومشاركتهم، لأن القرار الجيد هو الذي يأخذ بالحسبان المعلومات المتاحة كلها، ويعطي اهتماماً للبدائل المحتملة كلها في إدارة الأزمات، فأساليب وطرائق اتخاذ القرار تؤدي إلى دوراً مهماً في دراسة أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات المجتمعية. وذلك لكثرة المؤثرات في القرار، وتشعب الأمور التي تتأثر بالقرار (حسن والعجبي، 2013؛ Dammak, 2004; Sayegh & Anthony & Perrew, 2004).

ولتحقيق الأهداف المطلوبة، فإنه لا بد من تقصي مستوى الإدارة العليا لإدارة الأزمات، وقدرتها على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية، حيث طوّرت الجامعات الأردنية في محاولتها للحد من ظاهرة المشاكل الجامعية سلسلة من الإجراءات والقوانين والأنظمة الخاصة بها بما تراه مناسباً من أجل العمل على تعديل سلوكيات الطلبة ومن يقوم بإثارة المشاكل داخل الحرم الجامعي، واتخاذ القرارات لإدارة الأزمات؛ ففي البداية، شاركت ثلاث جامعات أردنية هي جامعة اليرموك والجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية في صياغة القوانين والأنظمة الخاصة بالمشاكل الجامعية والعنف الطلابي بهدف الحد من هذه الظاهرة. وعلى الرغم من مرور عدة سنوات من تطوير الأنظمة والقوانين والتشريعات، إلا أن هذه الظاهرة لازالت تتفاقم بشكل ملحوظ لتؤثر سلباً على مجتمع الطلبة (حسن، 2012).

وبناء عليه؛ قامت الباحثة بإعداد الدراسة الحالية لقياس درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك، وذلك لأهمية موضوع المشاكل الجامعية، وتقصي مستوى قدرة الإدارة العليا في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات لمواجهة تلك المشكلات سواء قبل أو أثناء أو بعد حدوثها.

مشكلة الدراسة:

تتعرض الجامعات في الأردن للعديد من المشكلات والأزمات التي تؤثر بشكل سلبي، تتجلى نسبتها بحسب سرعة وقدرة الإدارة العليا لإدارة الأزمات على مواجهة الأزمة، واتخاذ القرارات السديدة لحل تلك المشكلات الجامعية، وسرعة التأثير عليها، وهذا يعتمد أيضاً على درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات، فدور الإدارة الجامعية له من الأهمية وقت الأزمات التي قد تعاني منها جامعة مؤتة والجامعات في المملكة الدور الحاسم؛ والذي قد يحد من تلك المشكلات بشكل فاعل. وتتميز الإدارة العليا في جامعة مؤتة بفاعلية إدارة الأزمات وسرعة اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية، والمراد من الدراسة الحالية هي تقصي درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية، وتعميم التجربة في ضوء النتائج على كافة الجامعات في المملكة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية السلوك الإداري التي يتناسب مع الممارسات العامة للإدارة العليا في المواقف الإدارية المختلفة منها: دراسة (مختار وبوخطوة، 2015؛ أحمد، 2013؛ طعمة، 2010؛ سليمان، 2010؛ شمس الدين، 2008). بالإضافة إلى نتائج عدد من الدراسات والتي أكدت على الممارسات العامة في المواقف الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار لحل المشكلات كدراسة (غنيمة، 2014؛ غنام، 2011؛ فتحي، 2002؛ Macneil & Topping، 2007). وقد لاحظت الباحثة -بحسب علمها-، أن الدراسة الحالية قد تكون الأولى من نوعها في الأردن، وبذلك سنقوم بإعداد مقاييس لقياس درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية، وبالتالي الإجابة على مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة.

أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: "ما درجة ممارسة الإدارة العليا في جامعة مؤتة لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية؟".
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة؟.
- 2- ما مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة؟.
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية)؟.
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية)؟.
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وبين مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية فيها؟.

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على درجة ممارسة الإدارة العليا في جامعة مؤتة لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية.
- 2- تحديد مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية).

3- التعرف على مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- تستمد الدراسة الحالي أهميتها من أهمية موضوعها في الكشف عن درجة ممارسة الإدارة العليا في جامعة مؤتة لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة. والمتمثلة في تناولها لجانبين مهمين وهما: الجانب النظري؛ حيث تبدو الأهمية النظرية من خلال ما تقدمه الدراسة من معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية من خلال دراستها لدرجة ممارسة الإدارة العليا في جامعة مؤتة لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة ومساهمتها بما ستقدمه من نتائج قد تثرى الأدب النظري في هذا المجال.
- 2- أما الجانب التطبيقي؛ حيث تبدو الأهمية التطبيقية فيما قد يترتب على نتائج الدراسة من فوائد عملية في الميدان الإداري والتربوي والنفسي متمثلاً في تزويد القائمين على الإدارة العليا الجامعية بتغذية راجعة متعلقة بالظاهرة ومستواها لإدارة الأزمات في جامعة مؤتة وقدرتها على اتخاذ القرارات في مواجهتها. إضافة لفتح مجالات للبحث في هذا الموضوع، وإثراء المكتبة الجامعية لتكمن الاستفادة من الدراسة لدى الباحثين.

التعريفات الاصطلاحية

- 1- إدارة الأزمات: "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية" (أحمد، 2002: 35).
- 2- اتخاذ القرار: "اختيار حذر لبدل من بين مجموعة من البدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد حيث أن اتخاذ القرار بطبيعته إما لحل مشكلة موجودة أو لحل مشكلة متوقعة حدوثها في المستقبل" أبو معمر (2000: 13).

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على إدارة جامعة مؤتة العليا.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة مؤتة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2017/2018.
- الحدود العملية الإجرائية: تتحدد نتائج الدراسة في ضوء دلالات الصدق والثبات للأداة المستخدمة في الدراسة، وفي ضوء الأبعاد التي تقيسها.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً/ الإطار النظري

الإدارة الجامعية العليا

تعد الإدارة العليا الركن الأساسي في العمل الجامعي، ويقع ترتيبها في قمة الهرمي التنظيمي للجامعة، حيث يشغله مديرو الإدارة العليا بمسمياتهم المختلفة؛ وعلى الإدارة العليا مسؤوليات متعددة لأهمية الدور في الجامعة والمؤسسات المجتمعية، ومنها: رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للجامعة، وتوجيه عملية التفاعل بين الجامعة والبيئة المحيطة بها، ومن ثم وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية، وإدارة الأزمات وصنع القرار المناسب. فهي القادرة على التنبؤ بالأزمات والإعداد لمواجهةها، وهي الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها، حيث تمثل الجامعات في الوقت الحاضر أرضاً خصبة لوقوع الأزمات والمشاكل نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها، لذا أصبح لزاماً على الجامعات أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والمشاكل التي تتعرض لها.

وتتمثل الإدارة الجامعية من القيادات المسؤولة عن المجتمع الجامعي بأكمله، والقادرة على النهوض برسالة الجامعة، وإعادة مناخها لضمان المحافظة على مستقبل الديمقراطية والأمن والاندماج الاجتماعي داخل أسوار الجامعة وخارجها، خاصة حينما ينضم خريجوها إلى سوق العمل. ويستوجب ذلك قيام الإدارة بتوجيه حركة المؤسسة الجامعية توجيهاً تفاعلياً لاستيعاب متغيرات العصر وإلمامها بالأساليب الإدارية التكنولوجية، ذلك أن غياب التفاعل في بعض الإدارات الجامعية قد يحول الإداريين إلى مديري أرشيف يوقعون أوراق ويتصدرون قرارات غالباً ما يعوزها الرشد الإداري والجانب الإنساني، لئتم اختصار فن القيادة الجامعية ليقصر على اللوائح والقوانين ومحاولة الالتزام بها، والمغالاة في تطبيقها، مما يضر سلباً بالجوانب الإنسانية متضمنة ثقافة الثقة ومؤثرة على ديمقراطية المؤسسات الجامعية (شاكر، 2007).

وتتميز الإدارة الجامعية بأخذ زمام المبادرة والابتكار من أجل التطوير، والبحث عن أفضل البدائل لتحقيق الجودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، وذلك بمشاركة كل العناصر في العملية التربوية وفي إطار القوانين والقواعد الميسرة للعمل، وهذا ما يميز كون المسؤولين في الجامعة قادة جامعيين مطورين لأدائهم وأداء العاملين فيها أكثر منها إدارية منفذة للقوانين (عبد السميع، 2011).

ولتمكين الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الجامعية؛ فإنهم يلجئون إلى التسلح بأنواع القوى المختلفة، وتنوع القوى وتباين مظاهرها، فهناك قوة المنصب بما تمنحه من صلاحيات وهناك قوة الشخصية المتمثلة في الخبرة والتخصص والإقناع والتأثير، وهناك قوة الحلفاء والأنصار، وهناك قوة المعلومات، والتي تمنح صاحبها حظاً أكبر في الاستفادة من الفرص الجديدة، أو تجنب مشكلة قادمة أو في اتخاذ قرار أكثر نضجاً، وهناك القوة السلبية وهي الامتناع عن القيام بعمل ما أو تعطيله كما يحدث في الإضرابات، وكلما زادت قوة الفرد داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحه في تحقيقه لأهدافه سواء كانت تنظيمية أو شخصية (المغربي، 2006: 107؛ زديدة، 2007: 2-3؛ ماهر، 2002: 313).

وبذلك سيتم التعرف على إدارة الأزمات وإدارة القرارات لحل المشاكل الجامعية بشكل تفصيلي، وسيتم عرض نتائج دراسات سابقة لمعرفة مستوى ودرجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات وقدرتها على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية.

تعريف إدارة الأزمات

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة من وجهات نظر مختلفة تختلف التوجهات الفكرية التي تنطلق منها مفردة التفكير لديهم، فالأزمة هي "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (السيد، 2007: 19). وعرفها مهنا (2006: 33) بأنها "ظل انتقالياً يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير. وقد عرّف الصريفي (2003: 311) إدارة الأزمة باعتبارها "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة من المهمات وأنماط الإدارة السائدة".

وعرّف موقع الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (2017: 1) إدارة الأزمة بأنها "عملية الاستعداد وسرعة الاستجابة للحدث السلبي غير متوقع، للحد من تصاعد الأزمة وتفاقمها لتصبح مشكلة أكبر، أو تدهور الوضع للأسوأ أو انتشارها وفي بعض الحالات تحولها إلى كارثة تهدد وضع الشركة. ومن ثم فإن إدارة الأزمة تتطلب تنفيذ إجراءات منسقة تنسيقاً تاماً للسيطرة على حجم الضرر الحادث واستعادة أو الحفاظ على ثقة الجمهور في النظام المتبع في ظل الأزمة".

وعرّف أحمد (2013: 31) إدارة الأزمات بأنها "عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل".

ويشير كل من الجبوري والربيعة والعبيدي (2011: 3) أن الأزمة بقدر ما تصيب المؤسسة فإنها تتجه مباشرة إلى تدمير فكر متخذ القرار، والعمل على تشويش مرحلة التفكير لديه وإحداث صدمة عنيفة تتشابه بها مفردات العقل مع الأسباب والنتائج، ومن خلالها تحتاج الأزمة إلى قوة وإدراك، وسيطرة، وفعالية الإدارة ومتخذ القرار لغرض إدارتها بالمستوى الذي يقلل من نسبة الخسائر الناتجة عن أحداث الأزمة بمنهجية علمية، ووعي بالمقدرة على التعامل في ضوء الإمكانيات المتاحة وبخطيئ عن سليم ومعلومات يستند عليها في بلورة الفكر الاستراتيجي المنقذ لتلك الأزمة.

ويمكن القول؛ بأن إدارة الأزمات هي فن القضاء على المشكلات والمخاطر التي تواجهها الجامعات وعدم التأكد بما يسمح للإدارة العليا بتحقيق تحكم أكبر في مصيرهم ومقدراتهم، وإدارة الأزمات هي التخطيط لما قد يحدث وقد لا يحدث.

مراحل إدارة الأزمات:

تمر الأزمات في الغالب بخمس مراحل أساسية، فإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من مراحلها فإنه يصبح مسئول عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وهذه المراحل هي (أحمد، 2013: 32-36):

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار (الإنذار المبكر): جرت العادة على أن ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من الإشارات التحذيرية بصورة مبكرة ومتتالية. ويقصد بعملية الاكتشاف، عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة. ويمكن من خلال التقاطها مبكراً والتعرف على هذه الإشارات، وتفسيرها التفسير المناسب،

والتعرف على أبعاد الموقف قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تهدد كيان المنظمة ككل وتقضي على أداؤها، فالتشخيص الصحيح يتطلب إلمام إداري، وخبرة عملية، وإدراك واقعي، ثم معلومات مساندة. كما أن هناك بعض الإداريين في المنظمة من يلتقطون هذه الإشارات ويتجاهلونها أو يفشلون في التعرف عليها، أو يلتقطونها ويفسرونها التفسير الخاطئ، فهنا وفي كلتا الحالتين تصل الأمور إلى حدة الأزمة.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة، والتقليل من حدتها وأثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث (الأعرجي ودقاسمة، 2000: 779).

ونظراً للآثار التدميرية الهائلة التي تسببها الأزمات بسبب نشاطها وعدم القدرة على مواجهتها والتعامل معها على أسس علمية، فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات بتخطيط وتنظيم الاستعداد، وإجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة أو منع الأزمات التي قد تتعرض لها، وحصر أثارها في أضيق نطاق ممكن، وسليها عناصرها الداعمة لها حتى لا تضر بالمجتمع والبيئة. ولعملية الاستعداد لمواجهة الأزمات والوقاية منها خصائص معينة منها ما يلي (صادق، 2002: 95):

1- قدرة المنظمة على سرعة المواجهة: المدير الناجح هو الذي يقدر أهمية عنصر السرعة وتأثيره على التصدي للأزمة، وبالتالي تكون قدرته أكبر في وقف تصاعد أحداث الأزمة والتعامل معها، حيث أن السرعة تساعده على تحقيق عنصر المفاجأة، وامتلاك زمام المبادرة وفرض حلول على القوى الصانعة للأزمة.

2- فريق إدارة الأزمة: وهم الذين تسند إليهم عملية التصدي لقوى الأزمة المسببة والداعمة لها، والحد من خطورتها ومعالجتها بالموارد المتاحة وفي أقل وقت ممكن بأدنى خسائر ممكنة.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها: وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وهذه مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول لتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، ومنع الأضرار من الانتشار إلى الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة (الحملاوي، 1995: 63). ويتم احتواء الأزمة باستيعاب نتائجها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها، ومعالجة إفرازاتها ونتائجها. وتصل قمة النجاح في المعالجة إلى استغلال الحادث الأزموي في إحكام السيطرة على الكيان الإداري، وحفز مشاركة أفرادها وزيادة انتمائهم وولائهم وبالشكل الذي يعظم من إنتاجيتهم.

كذلك حشد كل القوى من أجل الإصلاح، واستنهاض الهمم من أجل المشاركة في احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة. ولا شك أن كفاءة فعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير. إن تصاعد الأحداث يفرض على فريق الأزمة التفكير في آلية للحد من تفاقمها من خلال تحديد بدائل أولية للعلاج المسكّن، ثم للعلاج الأساسي، وتقسيم الفريق إلى قسمين يتولى أحدهما الجانب الأول من العلاج، ويتولى الثاني الجانب الآخر منه. والاختيار بين هاتين الطريقتين يتوقف على طبيعة الأزمة ومدى تسارع أحداثها، ثم مدى خطورة تفاقم الأزمة، وأخيراً قدرة فريق إدارة الأزمات وظروفهم (أحمد، 2013: 34).

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: تتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب داخلية وخارجية من داخل المنظمة حيث الأصول المادية والمعنوية، والخارجية، مثل الأطراف الأخرى المتأثرة بنتائج الأزمة. إن مرحلة إعادة التوازن للوضع السابق أو على نحو أفضل - وهو أمر يستحق أن يكون هدفاً لذاته - يستوجب من الإدارات المحلية وعياً بأهمية المرحلة وتطلعاً للإنجاز، وقدرة على التخطيط على نحو متكامل وسريع، وتحديدًا بيناً لأوجه العون التي يمكن أن تدعم بها السلطات المركزية. هذه الجهود كما ينبغي ألا يكون الاهتمام في هذه المرحلة مقصوراً على إعادة

البناء، بل في زيادة وفعالية التدابير التي تحول دون (أزمات) مستقبلية مماثلة أو على أقل تقدير الحد من أضرارها المحتملة بأعلى درجة ممكنة (فتحي، 2002: 184).

وتتمثل عناصر هذه المرحلة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتبارية في المنظمة دون أي تأخير في ظروف الأزمات. ويتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتباري. ثم تخفيف آثار الأزمات بالحد من استمرار أسباب حدوثها. وأخيراً تبادر المنظمة بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة للجمهور من خلال وسائل الإعلام- إذا استدعى الأمر ذلك- حول الأضرار التي سببتها الأزمة، وكيف تم التعامل معها (الأعرجي ودقاسمة: 2000: 792). ويجب لاستعادة النشاط (التوازن) تشكيل لجان عديدة تختص بإعادة البناء ووضع الضوابط لعدم تكرار ما حدث، إضافة إلى إجراء البحوث والدراسات المختلفة حول المسببات، مصدر نشوء الأزمة، ومسارها، والكيفية التي تمت بها مواجهتها، مع التركيز على السلبيات.. ودراسة أسبابها ووضع الحلول لعدم تكرارها (أحمد، 2013: 35).

المرحلة الخامسة: التعلم: تتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمنظمة أن تمر بها. ولا تقوم كثير من المنظمات بما تتطلبه هذه المرحلة بسبب الاعتقاد الخاطئ أن تحليل الماضي يعني إعادة فتح الجراح التي اندملت (كردم، 2005: 54-56).

وبمعنى آخر تستخلص المنظمات في هذه المرحلة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً، كما تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها تمهيداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية. ويتم دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في الخطط المعدة للأزمات المستقبلية. وأخيراً يتم إجراء تقييم موضوعي للخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المتشابهة في دول أجنبية أو أجهزة إدارية أخرى للاستفادة منها كدروس في المنظمة. (الأعرجي والدقاسمة، 2000: 793). وهنا يجب الاستفادة من خطط وتجارب وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية المختلفة بغرض زيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم التي تمنع أو تحد من قابلية المنظمات للتعرض للأزمات.

وعليه؛ فإن المتطلب الأساسي في مجال إدارة الأزمات هو التخطيط التنبؤي من خلال إنشاء فريق لإدارة كل أزمة تمر بها الجامعة و الذي يتيح تدريب العاملين بأفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فكل خطوة تقوم بها الإدارة بدون تخطيط مسبق هورد الفعل تقليدي ولا وجود للفكر المبادر المخطط للأزمات قبل حدوثها.

أهداف إدارة الأزمة وخطوات التعامل مع الأزمة:

هناك أهداف رئيسية لا يمكن لأية مؤسسة من مؤسسات التعليم أن تنجح في مكافحة أزماتها بدونها، وعلى الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي إدراك أهمية ذلك قبل الشروع في حل أزمة معينة وهي: (وضع نهاية فورية للأزمة. جعل الخسائر في حدها الأدنى. إعادة الثقة). وللتغلب على الأزمة التي تحدث في الجامعة لفترة معينة كالآتي:

- 1- توقع أسوأ النتائج والأكثر تشاؤماً.
- 2- إعداد مكان لإدارة الأزمة يحتوي على هاتف، فاكس، شبكة عنكبوتية، تلفاز.
- 3- وضع لائحة بالمهام التي يجب أن تقوم بتنفيذها مع الأسماء وتواريخها.
- 4- استشارة أشخاص ممن كانوا واقعين بأزمات سابقة خطيرة ونجحوا بالتغلب عليها.
- 5- إعداد ميزانيات خاصة لنقاط القوة والضعف خلال الأزمة لتبقى هذه النقاط هي الفرصة لعدم وقوع أي أزمة مستقبلية في الجامعة.
- 6- أن تبتعد الجامعة عن مبدأ السكوت أثناء الأزمة، لأن ذلك سيجلب العديد من الشائعات والخوف.

7- عدم إصدار أي تعليقات عن الأزمة إلا من قبل الناطق الإعلامي المسؤول عنها.

لذلك لا بد من استخدام أساليب لإدارة الأزمات الغير تقليدية، أي الحديثة التي تتناسب مع روح العصر وتتوافق مع متغيراته، وأهمها: طريقة فرق العمل، وطريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات، وطريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات، طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، وطريقة تصعيد الأزمة، وطريقة تفريغ الأزمة من مضمونها؛ وهي من أنجح الطرق المستخدمة، وطريقة تفتيت الأزمات، وطريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل، أما طريقة الوفرة الوهمية؛ فهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة، احتواء وتحويل مسار الأزمة، وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها، والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرزاتها (الشعلان، 2002: 17؛ فتحي، 2002؛ السيد، 2007). فالأزمة لا تخضع للمنهج التقليدي في تحليل المشكلات إنما تحتاج لتطبيق منهج إدارة الأزمات، وتعتبر الأزمة عن فشل إداري معين أو عدم خبره أو حدائه المعرفة وتنجم عن أخطاء لا يمكن التهاون مع المتسبب فيها.

وعليه؛ فإن هذه الأساليب والممارسات للإدارة العليا في إدارة الأزمات تعد المحك الحقيقي لقدرتهم على مواجهة الأزمات والتعامل معها في اتخاذ القرارات في وقتها المناسب لحل المشكلات، ويمكن تقسيم أساليب إدارة الأزمات إلى مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة التعامل مع الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، وتقسم أيضاً في المرحلة التحضيرية، ومرحلة نشوء الأزمة، ومرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة انحسار الأزمة، وفي كل مرحلة على الإدارة العليا إدارة الأزمة وصنع القرار ضمن إجراءات وأدوات وكوادر وخطوات مدروسة.

اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية - تعريفها وأهميتها-

تعددت تعريفات القرار واتخاذ القرار بين الباحثين، حيث عرّف مراد (2006: 30) القرار بأنه "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بديلين أو أكثر"؛ بناءً على معلومات وبيانات مدروسة اعتمد عليها في الاختيار، ولا يكون القرار بمعزل عن الظروف المحيطة بالمشكلة، أو البدائل المتاحة.

وعرف الصيرفي (2003: 60) القرار بأنه "عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة". ويُعرّف اتخاذ القرار أو صنع القرار بأنه "اختيار الإنسان بديلاً من البدائل والخيارات المتاحة؛ لتجاوز عَقَبَة تعترض طريقه" (عبد الرحيم، 2007: 9).

وعرّف أبو معمر (2000: 13) اتخاذ القرار بأنه "اختيار حذر لبدل من بين مجموعة من البدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد حيث أن اتخاذ القرار بطبيعته إما لحل مشكلة موجودة أو لحل مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل".

يلاحظ أن التعاريف السابقة لاتخاذ القرار؛ تشترك في اختيار بديل من بدائل متعددة مع التأكيد على تحديد المشكلة، وتحديد الهدف، وإيجاد البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأمثل.

ويرتبط اتخاذ القرار ارتباطاً قوياً بالمشكلة؛ لأن اتخاذ القرار لا يتم في أغلب الأحيان إلا بوجود مشكلة ما؛ فالمشاكل هي الباعث والمحرك لاتخاذ القرار، ويرى بعض علماء النفس أن هناك تشابهاً وتطابقاً بين حل المشكلات واتخاذ القرارات؛ فكلاهما يتطلب مهارات عالية في التفكير، مثل: التحليل، والاستقراء، والاستنباط (عبد الرحيم، 2007).

ويُطلق مصطلح المشكلة على وضع معين طرأ على الفرد؛ نتيجة تغير في الظروف المحيطة به، فيصبح الفرد غير قادر على التكيف مع هذا التغير، وليست لديه القدرة على التوصل إلى الحل المنشود (مركز التوجيه والإرشاد، 2016: 2).

والمشكلات الجامعية قد تكون موجودة بالرغم من ذلك؛ فإن الإدارة العليا قد لا تدركها، فإدراك المشكلات يجب أن تكون هناك معايير يعترفون أو يلتزمون بها، ويجب أن يكون هناك قياس أو متابعة، واتخاذ القرارات من الأشياء الهامة في مجال الأعمال حيث المخاطر مرتفعة والشك موجود، ففي بعض الأحيان ليس هناك طريقة رشيدة للوصول إلى الحل الصحيح لبعض المشكلات، وقد تضطر الإدارة العليا لاتخاذ قرارات عديدة على مدار اليوم، فالمواقف تفرض نفسها على المدير وتفرض عليه أن يتخذ قراراً ما، فالمدير الفعال هو الذي يتخذ موقف إيجابي ويمارس إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات وحل المشكلات ويكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات. ولاتخاذ القرارات لحل المشكلات؛ فإن هناك ثلاث خطوات رئيسية وهي: (1- التعرف على المشكلة. 2- تحديد البدائل المتاحة. 3- تقييم البدائل المتاحة لتحديد البديل الأفضل)، ومن هذه الخطوات أيضاً اختيار البديل الأفضل ويتبعه اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه (فرج الله، 2011: 25؛ 83؛ Luadon, 2002).

وعليه؛ فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لحل المشكلات تعد محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحدهه الجامعات يتوقف على حد بعيد على قدرة وكفاءة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً وأن أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها لحل المشكلات.

الإدارة العليا وقدرتها على اتخاذ القرارات لحل المشاكل

من المعلوم أن الإدارة العليا هي أساس حل المشكلات واتخاذ القرارات وإحداث التغييرات في كافة مستويات الإدارة في الجامعة، وهم القادرون على تذليل الصعاب والعقبات وعمل المبادرات والبحث للارتقاء بالإجراءات والأساليب التي تجعل هناك رضا بين عناصر الجامعة. كما أن الإدارة العليا في الجامعة (أي جامعة) بقيادة مسيرة العمل الجامعي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتنظيماً (الحارثي، 2009؛ Kennedy & Mike, 2003).

وتعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق الأهداف، وتكمن خطورة القرارات كلما كبر حجم المؤسسات الإدارية، وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور. وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية (بوفليسي وعثمان، 2009: 4).

ويعتمد القرار أساساً على توقع المستقبل، القصير، والمتوسط، والبعيد، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة. وتعتمد كفاءة الإدارة العليا في ممارسة وظائفها في الجامعة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة. ولاتخاذ القرار لا بد من اعتماد وسائل غير تقليدية لتمكين الإدارة من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية، والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر، ففي الغالب يحقق القرار العلمي الرصين أعلى إنجاز مادي ومعنوي للمؤسسات المجتمعية بجهد أدنى وتكلفة أقل قياساً بالقرارات غير العلمية، التي لا تركز على الأساليب العلمية (عاشور، 2002؛ فرج الله، 2011: 17).

وتصنف القرارات من حيث درجة أهميتها للمؤسسة ومستوى القرار، وما يتناسب مع الإدارة العليا هي القرارات الاستراتيجية والتي تؤثر في جميع عناصر المؤسسة وأجزائها، وتتعلق بتحديد الأهداف، والاستراتيجيات،

والسياسيات الرئيسية للمؤسسة، والرقابة على الأداء العام للمؤسسة حيث يتم اتخاذ هذه القرارات من الإدارة العليا في المؤسسة، وهي تتميز بقدر عال من عدم التأكد، وتتعلق بالمستقبل البعيد مثل: الخطط طويلة الأمد الخاصة بتحديد أهداف المنظمة وصياغة سياساتها اللازمة لتحقيق الأهداف (قاسم، 2004؛ عياش، 2008: 32).

وتتأثر عملية القرار الإداري وقت الأزمات بعدة عوامل داخلية وخارجية، وتأثير متخذ القرار نفسه وهي من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار، وتأثير حالات القرار وهي الظروف البيئية المحيطة بالقرار، وهناك صعوبات تعترض عملية اتخاذ القرار منها: عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها، عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، بالإضافة إلى شخصية متخذ القرار ووقوعه عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية أو العملية التنفيذية، وخضوعه لسلطة أعلى، فضلاً إلى درجة ذكائه وخبراته، وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وغيرها، ونقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار، وضيق الوقت لدى الإدارة العليا يؤدي إلى عدم تمكنها من الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى تستطيع دراستها وبالتالي لا تستطيع تقييم البدائل المتاحة لديها حتى يتسنى لها اختيار البديل الأمثل (عياش، 2008؛ كنعان، 2003).

أشارت دراسة كل من (مختار و بوخطوة، 2015؛ الخضيري، 2002؛ الشعلان، 2002) أنه من أهم مقومات الإدارة العليا الفعالة للأزمات وقدرتها على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية أو أي مشكلة بشكل عام هي: تبسيط الإجراءات وتسهيلها، إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية، تقدير الموقف الأزمو، تحديد الأولويات، تفويض السلطة، فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر، الوفرة الاحتياطية الكافية، التواجد المستمر في مواقع الأحداث، إنشاء فرق مهمات خاصة، توعية الطلبة، وضع خطة إعلامية حيث تعد من أهم مقومات إدارة الأزمات.

ولابد أن تتوفر لدى الإدارة العليا مهارات إدارية تساعدهم في رفع مستوياتهم الإدارية في الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية أهمها: مهارات إدارة الأفراد، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات، مهارات الاتصال، مهارات إحداث التغيير وإدارته، مهارات بناء الفريق، مهارات إدارة الوقت، مهارات إدارة الأزمات، مهارات متصلة بالمعلومات (الترتوري والرقب والناصر، 2008).

إن اتخاذ القرار لحل المشكلات الجامعية تحتاج إلى القدرة على اشتقاق نتائج من مقدمات معطاة، وهي نوع من الأداء يتقدم فيه الفرد من الحقائق المعروفة للوصول إلى الحقائق المجهولة التي يود اكتشافها وذلك عن طريق فهم وإدراك الأسباب والعوامل المتداخلة في المشكلات التي يقوم بحلها (العدل وعبد الوهاب، 2003: 198). وتعتبر حل المشكلات لدى الإدارة العليا مهارة ذكائية تعكس قدرات التفكير السريع وتصنيف الأشياء وإيجاد العلاقات المشتركة واستنباط المتطلبات السابقة للموقف والقدرة على حل المشكلات لدى الإداريين (غانم، 2004: 204).

فالأزمة حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل الجامعة وفي الوقت المحدد، وبذلك: فإن قدرة اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية تبرز من خلال مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات.

وعليه؛ فإن الباحثة -بحسب علمها- لم تحصل على نتائج دراسات تعزز موضوع الدراسة، وما قد نتوصل له من نتائج ذات علاقة، ويمكن القول مما سبق، أن المهارات الإدارية لاتخاذ القرار وممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات، ومقومات الإدارة العليا الفعالة للأزمات، والعوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، ومعرفة مراحل إدارة الأزمات، وخطوات اتخاذ القرار ترتبط بشكل فعلي على قدرتها في اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية، ونجاح القرارات بمرحلة ما قبل الأزمة وأثناءها وما بعدها.

ثانياً/ الدراسات السابقة

دراسة مختار ووبو خطوة (2015) هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعة عمر المختار فرع درنة من خلال الأبعاد الاتية: المرحلة، نوع الأزمة، آثارها؛ فقد قام الباحثان بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل ثباتها، وقد تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة والذي بلغ (60) عضواً. أظهرت النتائج أن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في المؤسسة قيد الدراسة حظيت بمستوى مرتفع؛ أوضحت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تمر بمرحلة نضج الأزمة؛ خلصت الدراسة إلى تأثير مؤسسات التعليم العالي بالأزمة السياسية التي تعصف بالبلاد، والذي ظهر جلياً من خلال تأثير المؤسسة محل الدراسة بعدم القدرة على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات، وتوقف وتعليق الدراسة بشكل مستمر.

وقام حسونة (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة التزام الإدارات الجامعية في المملكة الأردنية الهاشمية بتطبيق القوانين المتعلقة بالعنف الجامعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعمداء الكليات والطلبة. وتكونت عينة الدراسة من (116) من العمداء ورؤساء الأقسام و(757) طالباً وطالبة من جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية تم اختيارهم عشوائياً. بينت نتائج الدراسة أن مستوى التزام الإدارات الجامعية بتطبيق القوانين المتعلقة بالعنف الجامعي جاء متوسطاً، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات الطلبة حول مستوى التزام الإدارات الجامعية لتطبيق القوانين المتعلقة بالعنف الجامعي تعزى إلى الجنس، وإلى وجهة الإنفاق، وإلى الموقع الجغرافي، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى إلى التخصص والتحصيل. أما فيما يتعلق بتصورات رؤساء الأقسام وعمداء الكليات، فأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية.

دراسة الجبوري والريبي والعبدي (2011) هدفت إلى قياس تأثير خصائص المعلومات في خطوات التعامل مع الأزمة في ظل إلكترونية اتخاذ القرار، وهدفت لمعرفة العلاقة بين مفردات التحول الإلكتروني لاتخاذ القرار ومساندتها لإدارة الأزمات. استخدم الباحثين المنهج التحليلي الاستقرائي. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لخصائص المعلومات على خطوات إدارة الأزمات، لكنها دون المستوى المطلوب لاتخاذ القرارات لمعالجة الأزمات، وأظهرت وجود تأثير معنوي لخصائص المعلومات على تقدير الموقف الأزموي إلا أنها دون المستوى المطلوب. وتؤكد النتائج وجود تأثير معنوي لخصائص المعلومات على تحليل الموقف الأزموي إلا أنه منخفض بعض الشيء، وعدم وجود تأثير معنوي لخصائص المعلومات على التخطيط العلمي. وأظهرت النتائج عدم معنوية العلاقة مما يدل على عدم وجود تأثير لخصائص المعلومات على التدخل لمعالجة الأزمة.

دراسة العماج (2010) هدفت إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعد استبانة لقياس الدور، تكونت عينة الدراسة من (229) مفردة من المديرية العامة لحرس الحدود بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج أهمية نظم المعلومات الإدارية لترشيد عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وأن النظام يوفر السرعة في اتخاذ القرار، وفهم التقارير الخالية من التشويش بسرعة. وأن هناك معوقات تحد من دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار أثناء الأزمات. وأظهرت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لصالح مديري إدارة أو رئيس قسم، وإلى وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة.

دراسة إسليم (2007) هدفت إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تغطي أقسام وأهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (192) ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانات. توصلت الدراسة إلى أن معظم مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد، حيث حصلت جميع فقرات (مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات) على 70.66%، وحصلت جميع فقرات (مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات) على 80.65%، وحصلت جميع فقرات (مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات) على 39.67%، وحصلت جميع فقرات (مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات) على 77.62%، أما المجال الأول (التخطيط ودوره في إدارة الأزمات) كان الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال 71.59% وهي أقل من (60%). والنتيجة النهائية هو وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

دراسة خطاطبة (2007) الاستطلاعية حول ظاهرة شغب الطلاب داخل حرم جامعة اليرموك على عينة عشوائية تكونت من (357) طالباً وطالبة، إذ كشف هذا الاستطلاع عن (13) سبباً تتحمل الإدارات الجامعية مسؤولية (11) سبباً منها، وقد احتلت المفاهيم والمدرجات المغلوطة للعصبية والقبلية المرتبة الأولى بنسبة تجاوزت (84%)، واحتل قلة الوعي والثقافة المعنية بالديمقراطية المرتبة الثانية بنسبة (81%)، واحتلت المرتبة الثالثة في سلم المسببات موضوع دخول الحرم الجامعي لغير الطلبة بنسبة بلغت قرابة (76%)، وجاءت الوساطة والمحسوبية عند تطبيق الأنظمة والقوانين وقرارات الجامعة بالمرتبة الرابعة إذ بلغت نسبتها (74%)، كما جاء في المرتبة الخامسة عدم وضوح مسؤولية رجال الأمن الجامعي داخل الحرم الجامعي بنسبة (72%)، وجاء تهاون إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات الحازمة بحق المشاغبين وذوي الأسبقيات سادساً بنسبة (71%).

دراسة حمدونة (2006) هدفت إلى التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (36) مديراً ومديرة من مدرّاء المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة. تشير النتائج إلى أن مدرّاء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، فقد حصل المجموع الكلي للفقرات على نسبة بلغت 80.389%، أما بالنسبة للمجالات بالتسلسل فقد حصل مجال الإجراءات التي يتبعها المدير في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها على نسبة 83.407%، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة فقد حصل على نسبة مقدارها 79.741%، وجاءت نسبة مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة 78.556%، وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري المرحلة الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة. ومما سبق يتبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بالدرجة الكبيرة على اتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسؤولياتهم المنوطة تجاه الجميع والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم.

دراسة الشريدة والأعرجي (2003) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية، والتعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس

الثانوية باعتبار أن الأزمات هذه تعتبر من الأمور المتكررة، وربما المتزايدة في عالم اليوم، مما يتطلب مقدرات خاصة وتقنية غير اعتيادية في تنفيذ وصياغة القرارات. وقد أجريت الدراسة على عينة من (70) مدرسة ثانوية من مجموع 89 ضمن محافظة إربد. وقد اعتمدت المنهج الميداني في جمع المعلومات ذات العلاقة. وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في إدارة الأزمات، كذلك أكدت نتائج الدراسة على أهمية الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات، وظهر من نتائج الدراسة أيضاً أن هناك تبايناً في مستويات وجود الأزمات العلاجية في البيئة المبحوثة.

دراسة (Crandall & Spillan, 2002) هدفت إلى التعرف على واقع عمل لتخطيط للأزمات وإدارتها في منظمات الأعمال غير الربحية لتي لا تهدف إلى الربح في عملها بل هدفها تقديم خدمات اجتماعية أو صحية للجماهير في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (980) منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت النتائج أن نسبة المنظمات التي تتوافر فيها فريق لإدارة الأزمات بلغت 29% من مجمل المنظمات التي شاركت في الدراسة، دلت النتائج على الدور الكبير الذي تلعبه خبرة المنظمة من تعرضها للأزمات في الماضي على زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط للأزمات المستقبلية.

دراسة عز الدين (2002) هدفت إلى معرفة مدى فاعلية القرارات التي يتخذها مدراء الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية وعلاقتها بالمعلومات وبأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في هذه البنوك، وذلك للتعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات ومتطلباتها من المعلومات. شملت الدراسة (164) مديراً في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية الأردنية. توصلت الدراسة إلى أن توفر المعلومات الملائمة من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرارات، وأن أهم عنصر يؤثر على فعالية القرارات ذات أثر إيجابي على فاعلية هذه القرارات هو مصدر المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، حيث تبين أن اعتماد مدراء الإدارة العليا على معلومات من خارج البنك، إضافة إلى معلوماتهم الشخصية يزيد من فعالية قراراتهم نظراً لطبيعتها الاستراتيجية التي تتطلب معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية، كما أنصح بأن نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي المستخدم في البنوك التجارية الأردنية يساعد في اتخاذ قرارات ذات فعالية عالية من خلال توفيرها للمعلومات الضرورية والدقيقة لمتخذ القرارات في الوقت المناسب، إضافة إلى استخدام الموارد البشرية بشكل أفضل وتحسين صورة البنك مما يسمح برفع جودة هذه القرارات.

التعقيب على الدراسات السابقة

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المنهجية، وكيفية اختيار العينة، والأدوات المعتمدة، والمعالجات الإحصائية اللازمة. لكنها تميزت عن الدراسات السابقة في كونها تعد من الدراسات العلمية الأولى حيث تقيس درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك، وهو ما لم تجره أية دراسة سابقة، في حدود علم الباحثة واطلاعها.

3- الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي الذي يهتم بعرض الظاهرة المقاسة كما هي، إذ يعد هذا المنهج مناسباً لأهداف وأغراض البحث الحالي ومتغيراته.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، للعام الدراسي الثاني 2017/2018 والبالغ عددهم (85) إداري من الإدارة العليا. تم اختيار عينة الدراسة من كامل المجتمع بطريقة قصدية البالغ عددهم (85) إداري من الإدارة العليا في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك، للعام الدراسي الثاني 2017/2018. وقد اشتملت العينة من الذكور على (76) إداري من الإدارة العليا، ومن الإناث على (9) إدارية من الإدارة العليا.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
89.4	76	ذكر	الجنس
10.6	9	أنثى	
42.4	36	أقل من 20	الخبرة
57.6	49	من 20 فأكثر	
100.0	85	المجموع	

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد مقياسين في ضوء اطلاعها على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتوفرة، والمقاييس نعرضها كالآتي:

1- مقياس إدارة الأزمات

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها؛ قامت بإعداد المقياس باطلاعها على دراسة (طعمة، 2010؛ سليمان، 2010؛ شمس الدين، 2008). وقد تكون المقياس من (24) فقرة، قسمت إلى أربع مجالات وهي: المجال الأول: التخطيط للأزمة، والمجال الثاني: مواجهة الأزمة، والمجال الثالث: فرق عمل الأزمات، والمجال الرابع: عملية الاتصال في الأزمات. وقد تم التحقق من مؤشرات الصدق والثبات للأداة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بقياس الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة، بهدف التأكد من قياس مدى ملاءمة الفقرات وانتمائها لها، ووضوح العبارة وسلامة صياغتها، وتقديم مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف، وقد أبدى المحكمون الملاحظات والرأي المناسب للسديد، وتم الأخذ بها وإجراء التعديلات الشكلية في الصياغة، حيث تم إعادة صياغة الفقرة (تقوم الإدارة العليا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة). وأصبحت الفقرة (تقوم الإدارة العليا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل). وتم إجراء التعديل على الفقرة (تحيط الإدارة العليا بكل المشكلات والصعوبات اليومية)، وأصبحت الفقرة (تحيط الإدارة العليا بكل المشكلات والصعوبات اليومية ومعالجتها بأسلوب علمي ممنهج)، وهناك تعديلات إملائية أخرى شكلية، وبعد إجراء تلك التعديلات تم إخراج المقياس بالصورة النهائية.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) إداري من الإدارة العليا في جامعة الحسين بن طلال في محافظة معان، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التخطيط للأزمة	0.86	0.77
مواجهة الأزمة	0.83	0.81
فرق عمل الأزمات	0.84	0.78
عملية الاتصال في الأزمات	0.83	0.80
إدارة الأزمات	0.87	0.85

2- مقياس اتخاذ القرارات

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات ذات الصلة والعلاقة؛ قامت الباحثة باستخدام مقياس والتعديل عليه في دراسة (غنيمة، 2014؛ غنام، 2011؛ فتحي، 2002؛ Macneil & Topping, 2007)، وقد تكونت الاستبانة من (24) فقرة، قسمت إلى ثلاث مجالات وهي: المجال الأول: اتخاذ القرار وتحديد المشكلة، والمجال الثاني: اتخاذ القرار وجمع البيانات والمعلومات، المجال الثالث: اتخاذ القرار وتحديد واختيار البديل، المجال الرابع: اتخاذ القرار. وقد تم التحقق من مؤشرات الصدق والثبات للأداة.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمون المتخصصين في علم النفس والإرشاد والمنهج في صورتها الأولية، والتأكد من مدى ملاءمة الفقرات وانتمائها لها، وسلامة صياغتها، وتم الأخذ بها وإجراء التعديلات، وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية. ومن أمثلة التعديلات: كانت الفقرة (أراقب تنفيذ قراراتي بشكل دائم). أصبحت بعد التعديل (أراقب تنفيذ قراراتي بصورة مستمرة)، وتعديل في الفقرة (أناقش مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين وأطراف المشكلة أي قرار قبل إصداره). أصبحت بعد التعديل (أناقش أعضاء هيئة التدريس والموظفين وأطراف المشكلة أي قرار قبل إصداره)، بالإضافة إلى تعديل الفقرة (عند اتخاذ القرار استبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها). حيث كانت (عند اتخاذ القرار استبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح). وبعض التعديلات الإملائية، وبعد إجراء التعديلات أصبح المقياس بصورته النهائية. وتحقق الباحث من الصدق الظاهري للمقياس.

ثبات الأداة:

تم حساب ثبات المقياس بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، بتطبيق المقياس وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) إداري من الإدارة العليا في جامعة الحسين بن طلال

في محافظة معان، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وأجري حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
اتخاذ القرار وتحديد المشكلة	0.84	0.82
اتخاذ القرار وجمع البيانات والمعلومات	0.86	0.84
اتخاذ القرار وتحديد واختيار البديل	0.81	0.80
اتخاذ القرار	0.87	0.82
اتخاذ القرار ككل	0.90	0.88

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 منخفض

من 2.34 - 3.67 متوسط

من 3.68 - 5.00 مرتفع

وهكذا،

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

المعالجة الإحصائية:

في ضوء أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة ما يناسب من معالجات إحصائية من خلال تحليلها على برنامج SPSS، وقد استخدمت الباحثة؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة والتكرارات، بالإضافة إلى تحليل التباين الرباعي لإظهار متغيرات الدراسة، واستخدمت طريقة شيفيه للمقارنات البعدية لأثر المتغيرات.

4- عرض نتائج الدراسة

السؤال الأول: والذي ينص على "ما مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	التخطيط للأزمة	4.02	.537	80.4	1	مرتفع
4	عملية الاتصال في الأزمات	3.85	.701	77	2	مرتفع
2	مواجهة الأزمة	3.56	.601	71.2	3	متوسط
3	فرق عمل الأزمات	3.41	.704	68.2	4	متوسط
	إدارة الأزمات	3.71	.549	74.2		مرتفع

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.41-4.02)، حيث جاء التخطيط للأزمة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.02)، بدرجة مرتفع، وبنسبة بلغت 80.4%، وجاء في المرتبة الثانية عملية الاتصال في الأزمات بمتوسط حسابي (3.85)، بدرجة مرتفع، وبنسبة بلغت 77%، وجاء في المرتبة الثالثة مواجهة الأزمة بمتوسط حسابي (3.56)، بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 71.2%، بينما جاء فرق عمل الأزمات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 68.2%، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الأزمات ككل (3.71)، وبنسبة بلغت 74.2% وهي درجة مرتفعة.

السؤال الثاني: والذي ينص على "ما مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	اتخاذ القرار وتحديد المشكلة	3.85	.515	77.0	1	مرتفع
2	اتخاذ القرار وجمع البيانات والمعلومات	3.64	.752	72.8	2	متوسط
3	اتخاذ القرار وتحديد واختيار البديل	3.47	.757	69.4	3	متوسط
4	اتخاذ القرار	3.03	.932	60.6	4	متوسط
	اتخاذ القرار ككل	3.50	.610	70.0		متوسط

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.03-3.85)، حيث جاء اتخاذ القرار وتحديد المشكلة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، بدرجة مرتفعة، ونسبة بلغت 77%، وجاء في المرتبة الثانية اتخاذ القرار وجمع البيانات والمعلومات بمتوسط حسابي (3.64)، بدرجة متوسطة، ونسبة بلغت 72.8%، وجاء في المرتبة الثالثة اتخاذ القرار وتحديد واختيار البديل بمتوسط حسابي (3.03)، بدرجة متوسطة، ونسبة بلغت 69.4%، بينما جاء اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، بدرجة متوسطة، ونسبة بلغت 60.6%، وبلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار ككل (3.50) بدرجة متوسطة، ونسبة بلغت 70%.

السؤال الثالث: الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة حسب متغيري الجنس، والخبرة الإدارية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة حسب متغيري الجنس، والخبرة الإدارية

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.72	.550	76
	أنثى	3.61	.563	9
الخبرة	أقل من 20	3.43	.513	36
	من 20 فأكثر	3.92	.483	49

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس، والخبرة الإدارية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (7).

جدول (7) تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، والخبرة الإدارية على مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.081	1	.081	.325	.570
الخبرة الإدارية	4.844	1	4.844	19.525	.000
الخطأ	20.345	82	.248		
الكلية	25.289	84			

يتبين من الجدول (7) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 = \alpha$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.325 وبدلالة إحصائية بلغت 0.570.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة الإدارية، حيث بلغت قيمة ف 19.525 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 20 سنة فأكثر.

السؤال الرابع: الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة حسب متغيري الجنس، والخبرة الإدارية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة حسب متغيري الجنس، والخبرة الإدارية

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.50	.607	76
	أنثى	3.44	.667	9
الخبرة	أقل من 20	3.19	.513	36
	من 20 فأكثر	3.72	.580	49

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس، والخبرة الإدارية ولبیان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (9).

جدول (9) تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس، والخبرة الإدارية على مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.026	1	.026	.084	.773
الخبرة الإدارية	5.838	1	5.838	18.878	.000
الخطأ	25.359	82	.309		
الكلي	31.235	84			

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.084 وبدلالة إحصائية بلغت 0.773.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة الإدارية، حيث بلغت قيمة ف 18.878 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 20 سنة فأكثر.

السؤال الخامس: الذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وبين مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية فيها؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وبين مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية فيها، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وبين مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية فيها

اتخاذ القرار ككل	اتخاذ القرار	اتخاذ القرار وتحديد واختيار البديل	اتخاذ القرار وجمع البيانات والمعلومات	اتخاذ القرار وتحديد المشكلة	معامل الارتباط ر	التخطيط للأزمة
**0.677	**0.540	**0.602	**0.500	**0.617	معامل الارتباط ر	التخطيط للأزمة
85	85	85	85	85	العدد	
**0.786	**0.454	**0.731	**0.772	**0.699	معامل الارتباط ر	مواجهة الأزمة
85	85	85	85	85	العدد	
**0.797	**0.620	**0.715	**0.691	**0.594	معامل الارتباط ر	فرق عمل الأزمات
85	85	85	85	85	العدد	
**0.851	**0.447	**0.823	**0.876	**0.733	معامل الارتباط ر	عملية الاتصال في الأزمات
85	85	85	85	85	العدد	
**0.908	**0.598	**0.840	**0.835	**0.767	معامل الارتباط ر	إدارة الأزمات
85	85	85	85	85	العدد	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وبين مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية فيها.

مناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: والذي ينص على "ما مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة؟".

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.41-4.02)، وأن المتوسطات الحسابية لكل مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة بلغت (3.71). وقد جاءت مرتفعة وبنسبة 74.2%، وجاء مجال "التخطيط للأزمة" بدرجة عالية قد تعزى النتيجة إلى خبرة الإدارة العليا وأنها تمارس دور التخطيط للأزمة في جامعة مؤتة بشكل جيد، وأن اهتمامهم منصب على إدارة التخطيط

الجيد والاستعداد للتعامل مع الأزمة قبل حدوثها، واتخاذ الإجراءات الوقائية للتخفيف من الأزمات عن طريق إعداد الخطط والبرامج الكفيلة للحد من الأزمات والتدخل السريع عند حدوثها، والعمل على التخطيط طويل الأمد، وأن التخطيط للأزمة من أولويات الإدارة العليا، ويبدو أن الإدارة العليا تتبنى النظرة الشمولية والمنظمة للتعرف على الأزمات التي يمكن تواجها الجامعة. اتفقت النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (حمدونة، 2006؛ الشريدة والأعرجي، 2003؛ Crandall & Spillan, 2002 Adams & Kritsonis, 2006). واختلفت النتيجة الحالية مع دراسة (اسليم، 2007) فقد جاءت نسبة التخطيط للأزمة أقل من 60%، وفي المرتبة الأخيرة، وهي نسبة ضعيفة. جاء المجال: "عملية الاتصال في الأزمات" بدرجة مرتفع، وبنسبة بلغت 77%، وهذا يدل على فاعلية نظم الاتصال المستخدمة في الجامعة في إدارة الأزمات، ويبدو أن ثقافة إدارة الأزمة لدى الإدارة العليا في الجامعة مرتفع، وقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (اسليم، 2007؛ مختار و بوخطوة، 2015).

وجاء المجال: "مواجهة الأزمة" بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 71.2%، وتعزى النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية مواجهة الأزمة بسرعة لتفادي تفاقم الأزمة، والقدرة على السيطرة عليها، حيث تحتاج مواجهة الأزمات كفاءة عالية ومستوى إداري عالي من أجل التدخل السريع، فهي القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهتها، وهي الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها، إلا أن هذه النتيجة المتوسطة تحتاج أن تحتاج إلى أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والمشاكل التي تتعرض لها بنسبة أعلى، وذلك من خلال البرامج والدورات في إدارة الأزمات. بينما جاء المجال: "فرق عمل الأزمات" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 68.2%، مما يدل على دور فرق العمل في إدارة الأزمات، إلا أن هذا الدور بحاجة إلى تطوير أكثر من ذلك، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم توفير برامج تدريبية للإدارة العليا تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة إدارة الأزمات، وتساعدهم على التفكير والعلم بطريقة جماعية بدلاً من الطريقة الفردية التقليدية.

وقد تعزى النتيجة إلى عدم الاستعانة بالخبراء والمختصين عند تشكيل فرق العمل لمواجهة الأزمة، وعدم قيام الإدارة بعقد اجتماعات بصفة دورية لتقييم أداء فريق العمل، وتقديم الدعم الفني والمعنوي وتطوير قدراتهم عند التعامل مع الأزمات، وقد يكون السبب إلى المركزية المطلقة لدى الإدارة العليا في التعامل، ويأخذون على عاتقهم الشخصي حل المشكلات والأزمات التي تواجههم في الجامعة بطريقة فردية دون الرجوع إلى طواقم العمل ومشاورتهم والأخذ بأرائهم معرفة الأسباب المؤدية إلى وقوع الأزمات، أو قد تعزى النتيجة إلى الاختيار الخطأ لأعضاء فرق العمل لإدارة الأزمات المختلفة، وهذا قد يؤدي إلى فشل أفراد الفريق في تأدية المهام المنوطة بهم إدارة الأزمة التي تواجههم بكفاءة وفعالية، وقد يعود السبب إلى عدم وضوح خطط العمل، أو عدم وجود قنوات اتصال بين فريق العمل والإدارة العليا. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اسليم، 2007؛ حمدونة، 2006).

السؤال الثاني: والذي ينص على "ما مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.03-3.85)، وأن المتوسطات الحسابية لكل مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة جاءت متوسطة وبنسبة بلغت 70%، وجاء المجال الأول: "اتخاذ القرار وتحديد المشكلة" بدرجة مرتفعة، وبنسبة بلغت 77%. تعزو الباحثة النتيجة إلى خبرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية، واستخدام الخبرات السابقة على أسس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة، وإلى تطبيق الحلول التي اتبعوها

آخرين في حل مشاكل مشابهاه، والتجربة والخطأ، واستخدام الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات الجامعية واتخاذ القرار، وقد تعزى النتيجة إلى جمع المعلومات الضرورية والتي قد تسهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها، ووضع البدائل الممكنة، وتقييم البدائل، وتطبيق البديل الأنسب، ومن ثم تقييم النتائج، وهذا يدل على إدراك الإدارة العليا للمشكلة، وقدرتها على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، وإدراكهم لأهمية المنهج الوقائي والعلاجي للمشكلة معاً في إدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار، وإدراكهم للأسباب السلبية للمشكلات الجامعية التي وقعت والسابقة منها والتي قد تقع مستقبلاً لتداركها ومنها: (الوساطة والمحسوبة عند تطبيق القوانين وقرارات الجامعة، والعصبية القبلية، وقلة الوعي والثقافة المعنية بالديمقراطية، وتهاون إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات الحازمة بحق مسيبي المشكلات الجامعية. اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (عز الدين، 2002؛ الشريدة والأعرجي، 2003؛ خطاطبة، 2007).

وجاء المجال: "اتخاذ القرار وجمع البيانات والمعلومات" بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 72.8%، وتعزو الباحثة النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية جمع البيانات والمعلومات في مراحل عملية اتخاذ القرار، وإلى توفر المعلومات الملائمة من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرارات، وأن أهم عنصر يؤثر على فعالية القرارات ذات أثر إيجابي على فاعلية هذه القرارات هو مصدر المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، حيث تبين أن اعتماد مدراء الإدارة العليا على معلومات من خارج الجامعة، إضافة إلى معلوماتهم الشخصية يزيد من فعالية قراراتهم نظراً لطبيعتها الاستراتيجية التي تتطلب معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يساعد في اتخاذ قرارات بفاعلية عالية من خلال توفيرها للمعلومات الضرورية والدقيقة لمتخذ القرارات في الوقت المناسب، إضافة إلى استخدام الموارد البشرية بشكل أفضل وتحسين صورة الجامعة مما يسمح برفع جودة هذه القرارات، فالمعلومات لها دور كبير في تمكين وقدرة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعة وإدارة الأزمات. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عز الدين، 2002؛ الشريدة والأعرجي، 2003؛ إسلام، 2007؛ العماج، 2010؛ الجبوري والربيعي والعبودي، 2011).

وجاء في المرتبة الثالثة المجال: "اتخاذ القرار وتحديد واختيار البديل" بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 69.4%، بينما جاء المجال: "اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبنسبة بلغت 60.6%، وقد تعزى النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا إلى أن لاتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الجامعية يأتي بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل، وأن تحديد واختيار البديل عند اتخاذ القرار الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ العملي، وهذا يعمل على إجراء تعديلات ضرورية وإعادة التخطيط والتنظيم، وكل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية، وأن الإدارة العليا لا بد أن تمتلك مهارات عالية والابتكار والإبداع في طرح البدائل وتحديدها، بعد حصر جميع البدائل التي ترى إمكانية أن تحقق الهدف، ويبدو من هذه النتيجة أن الإدارة العليا بحاجة إلى اكتساب خبرة أعلى في تحديد واختيار البديل، للقدرة بشكل أعلى في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لحل المشكلات الجامعية التي قد تحدث بشكل مفاجئ وطارئ، وإلى برامج تعزز تلك القدرة لديهم والمهارات المناسبة، ويبدو أن اتخاذ القرار يحتاج إلى معالجة فورية لأي صعوبات قد تواجه الإدارة العليا أثناء التنفيذ، وتقويم نتائج القرارات المطبقة، والاستعانة بخبرات أخرى داخلية أو خارجية، ونتيجة إلى أن الإدارة العليا قادرة على قياس المواقف عند اتخاذ القرار على الخبرات السابقة، وتقييمها بشكل صحيح، ووضع البدائل، اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (الجبوري والربيعي والعبودي، 2011؛ Macneil & Topping, 2007).

السؤال الثالث: الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية)؟".

بينت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس، قد تعزو النتيجة الحالية إلى أن مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة متساوية نتيجة للممارسة والكفاءة والدور الذي تقدمه الإدارة العليا لإدارة الأزمات من أجل حل المشاكل الجامعية، وذلك أن العديد من الأزمات تتسم بنفس الخصائص والسمات، خاصة فيما يتعلق بالأزمات المتكررة، فالأزمة أمر حتمي وطبيعي وواقع لا مفر منه لكل الجامعات، والجنس لا يؤثر بما يقوم به بممارسة دوره الطبيعي الملقى عليه بإدارة الأزمات التي تواجهه في مكان عمله والتصدي لها وإيجاد الحلول المناسبة بالطرق والإجراءات والأساليب الممكنة. كما أن الممارسة الإدارية التي تتبعها الإدارة العليا لمواجهة الأزمات في الجامعة تبدو في الغالب واحدة وتشابه إلى حد كبير. اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (اسليم، 2007؛ حمدونة، 2006).

أما نتيجة السؤال التي جاءت بوجود فروق تعزى لأثر الخبرة الإدارية والتي جاءت لصالح فئة الخبرة 20 سنة فأكثر، قد تعزى النتيجة إلى أن الإداريين في الإدارة العليا لديهم سنوات خبرة طويلة نسبياً في مجال عملهم الحالي، هم الأقدر على ممارسة إدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة لما مر عليهم من مشكلات وشاركوا في حلها، ولأنهم يملكون مهارات قيادية بعناصرها كالتخطيط وغيرها، وكون الإدارة العليا مدربة بشكل جيد لإدارة الأزمات الجامعية، والعمل على حلها بشكل سريع نتيجة أيضاً للبرامج والدورات التي حصلوا عليها طوال سنوات خبرتهم، واكتسابهم الخبرة من الخبرات الأخرى والسابقة لحل المشكلات الجامعية نظراً لتشابهها إلى حد كبير جعل من ممارستهم أكثر خبرة لمواجهة الأزمات. اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (؛ حسونة، 2012)، واختلفت نتيجة الفروق التي تعزى لتأثير الخبرة مع دراسة (حمدونة، 2006؛ اسليم، 2007) فقد أظهرت عدم وجود تأثير.

السؤال الرابع: الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وفقاً لمتغير (الجنس، والخبرة الإدارية)؟".

أظهرت نتائج هذا السؤال إلى عدم فروق لأثر الجنس، قد تعزى هذه النتيجة إلى الممارسة وكفاءة عمل الإداريين في الجنسين ومستواهم العالي في اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية، وإلى قدرتهم على اتخاذها وقت الأزمات وفي المواقف التي تحتاج إلى قرارات سريعة وحلول بديلة وتقييم النتائج لتلك القرارات نتيجة إلى تشابه المشكلات وتكرارها لذلك لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة والأساليب الممكنة لحل المشكلات. أما نتيجة وجود فروق لأثر الخبرة الإدارية لصالح فئة الخبرة 20 سنة فأكثر تعزى النتيجة إلى البرامج والدورات واكتسابهم الخبرة من الخبرات السابقة، ومن خبرات الآخرين، مما أدى إلى ممارسة الإدارة العليا وقدرتها على اتخاذ القرار في كل المواقف بشكل يتناسب معها لحل المشكلات الجامعية. واتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (العماج، 2010).

السؤال الخامس: الذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وبين مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية فيها؟".

بينت نتائج هذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة وبين مستوى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية فيها. تعزى النتيجة إلى أن الإدارة العليا تمر بمرحلة نضج الأزمة التي تواجه الجامعة من مشكلات، وأن القدرة على اتخاذ القرارات في المشكلات الجامعية لها علاقة كبيرة في ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات من أجل حل المشكلات الجامعية بشكل مناسب ومؤثر. اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (مختار ووبو خطوة، 2015؛ حمدونة، 2006).

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج توصي الباحثة بالآتي:

- إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا تتبع لها في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة، ووضع الحلول والعلاج البديل.
- إعداد شبكة اتصالات حديثة مستقلة عن شبكة وأجهزة الاتصالات والإنذار لمواجهة الأزمات في الجامعة بين الإدارة العليا وإدارة الأزمات والإدارات والأقسام المختلفة لتبادل المعلومات بسرعة، وتبادل الأفكار والمقترحات والآراء التي تؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة.
- العمل على تطوير برامج خاصة لتقييم آثار الأزمات السابقة والاستفادة من الأخطاء السابقة حتى لا تتكرر في المستقبل.
- إجراء بحوث ودراسات لتقييم تجارب الإدارات العليا لإدارة الأزمات وقدرتها على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في الجامعات الأردنية.
- وضع دورات جامعية فصلية في مجال إدارة الأزمات وصنع القرار في ظلها وذلك لتطوير مهارات وقدرات الموظفين والعاملين في مجال إدارة الأزمات وأصحاب القرار، وطلبية الإدارة العامة وغيرها من التخصصات لاكتساب الخبرات اللازمة وتطويرها.

قائمة المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

- أبو معمر، فارس محمود (2000). الإدارة المالية واتخاذ القرارات. ط 4 غزة: مكتبة أفاق.
- أحمد، أخيارهم (2013). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- إسلیم، وسام صبيحي (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية-دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأعرجي، عاصم محمد حسين ودقاسة، مأمون أحمد. (2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. الإدارة العامة، 39 (4)، 773-809.

- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي(2017). تعريف إدارة الأزمة. -<http://www.abahe.co.uk/crisis-management-definition.html?fontsize=70>
- بوفليسي، نجمة، عثمان، شهيرة (2009). المعايير المالية لتمويل المشاريع الاستثمارية. الملتقى الوطني السادس حول دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الترتوري، محمد والرقب، محمد والناصر، بشير (2008). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. ط1، عمان: دارالحامد.
- الجبوري، فؤاد والربيعي، سمية والعبيدي، أمل (2011). إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 19(1): 1-11.
- الحارثي، زايد بن عجير (2009). الإدارة في الجامعة فن وقيادة أم روتين وسيادة؟. مقال في صحيفة الجزيرة، العدد 13252، المصدر: <http://www.al-jazirah.com/2009/20090109/ar5.htm>
- حسن، طاهر والعجمي، مضر (2013). كفاءة القرار وفعاليتها بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار- دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(1): 181-220.
- حسونة، أسامة (2012). درجة التزام الإدارات الجامعية بتطبيق القوانين المتعلقة بالعنف الجامعي في الجامعات الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- حمدونة، حسام الدين (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحملاوي، محمد رشاد (1995). إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية. ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الخرابشة، عمر (2009). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية في الأردن للكفايات التدريسية من وجهة نظر الطلبة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 52(10-20).
- الخضيري، محسن أحمد (2002). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- خطاطبة، نادر (2007). دراسة استطلاعية، ظاهرة شغب الطلاب داخل حرم جامعة اليرموك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- زبدي، منى (2007). مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سليمان، ايناس (2010) دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب: سوريا.
- السيد، عليوة (2007). إدارة الوقت والأزمات والإدارة. القاهرة: دار الامين للنشر والتوزيع.
- شاكر، شفيق كايد (2007). إدارة المعاصرة وجامعة المستقبل: رؤية استراتيجية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 14(14): 119-144.
- شريفة، هيام والأعرجي، عاصم (2003). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية. المجلة 117 العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، 4(1): 112-143.
- الشعلان، فهد أحمد (2002). إدارة الأزمات: الأسس المراحل الالية. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شمس الدين، خلف محمد (2008). تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإداري. عمان: داروائل للنشر والتوزيع.

- صادق، أمينة (2002). إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية، اللبنانية.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). مفاهيم إدارية حديثة، (ط1). عمان: الدار العلمية الدولية.
- طعمة، حسين ياسين (2010). نظرية اتخاذ القرارات - أسلوب كمي تحليلي. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- طوالبه، هادي (2013). أسباب انتشار ظاهرة العنف الطلابي لدى طلبة جامعة اليرموك واقتراحات حلها من وجهة نظر الطلبة. دراسات العلوم التربوية، 40(4)، 1262-1248.
- عاشور، يوسف حسين (2002). مقدمة في بحوث العمليات. ط4، غزة: مكتبة الجامعة الإسلامية.
- عبد الرحيم، محمد (2007). حل المشاكل وصنع القرار. ط1، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة.
- عبد الرحيم، محمد عبد الله (2007). حلّ المشاكل وصنع القرار. ط1، القاهرة: مركز تطوير الدراسات الهندسيّة العليا والبحوث في العلوم.
- عبد السميع، صلاح (2011). الإدارة الجامعية بين الواقع والمأمول. منتدى العربي، إدارة الموارد البشرية، استرجع بتاريخ 2017/10/15، المصدر: <http://www.hrdiscussion.com/hr32003.html>
- عبد المطلوب محمد مختار وفؤاد عاشور بوخطوة (2015). واقع إدارة الأزمات في مؤسسة التعليم العالي الليبية. مجلة مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، (16): 43-71.
- العدل، عادل وعبد الوهاب، صلاح (2003). القدرة على حل المشكلات ومهارات ما وراء المعرفة لدى العاديين والمتفوقين عقليا ، مجلة كلية التربية، 3(27): 181-258.
- عز الدين، صبرينة (2002). أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، آلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العماج، مبارك بن سعود (2010). دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عياش، جابر (2008). واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غانم ، محمود محمد (2004) التفكير عند الاطفال، عمان: الاردن.
- غنام، لى (2011). تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الاساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- غنيمه، رهف (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- فتحي، محمد (2007). الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- فرج الله، محمد (2011). دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قاسم، عبد الرازق محمد (2004). تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.

- كردم، عبد الله متعب (2005). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- كنعان، نواف (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط8، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مختار، عبد المطلوب وبو خطوة، فؤاد (2015). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية. مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، (16): 43-71.
- مراد، خلاصي (2006). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل. ط1، الجزائر: جامعة منتوري- كلية العلوم الإنسانية.
- مركز التوجيه والإرشاد (2016). الإبداع في حلّ المشكلات، السعودية: مركز التوجيه والإرشاد.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006). الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المنصورة: المكتبة العصري.
- مهنا، محمد نصر (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

- Crandall, W. R., & Crandall, R. E., (2002). Revisiting the Hawks Nest Tunnel incident: Lessons learned from an American tragedy. **Journal of Appalachian Studies**, 8(2): 261-285.
- Dammak, A. (2004). **Le recours à l' intuition lors de la prise de décision et l' influence de l' environnement socio-culturel**. Colloque CIDEGEF - CEMADIMO "Le management face à l' environnement socio-culturel", Université St Joseph ; Beyrouth 28 - 29 octobre 2004.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). **Organizational Behavior- An introductory text**, 4th. Ed, Rotolito Lombarda, Italy.
- Kennedy, M. (2003). Studying Vigilant. **American School and University**, 76(1).
- Laudon, K., C., Laudon, J., P. (2002). **Management Information Systems**. "Managing the digital firm", seventh Edition. New Jersey. Prentice- Hall, Inc.
- Macneil, W & Topping, K. (2007). Evidence-based crisis prevention management in schools. **The Journal of Education Enquiry**. 17(1): 204-235.
- Pfeiffer, S. (2001). Emotional intelligence: popular but elusive contrast. **Roeper Review**, 23(3): 138-142.
- Sayegh, L. Anthony, WP & Perrewé, PL (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. **Human Resource Management Review**, 14, 179-199.

Senior Management Degree of Crisis Management Practice and the Ability to Make Decisions to Solve University Problems at Mu'tah University in Karak

Abstract: The study aimed at measuring senior management degree of crisis management practice and the ability to make decisions to solve university problems at Mu'tah University in Karak Governorate in Jordan. The researcher used the descriptive analytical and survey method. Then she developed two scales; First: to measure crisis management, and second: to measure making decisions by senior management to solve university problems. The sample of the study consisted of (85) senior management administrators (males & females) at the University of Karak.

The results revealed that the total mean of the crisis management came high with a mean of (3.71) and a percentage of (74.2%), where the crisis planning was high with a percentage of (80.4%). The communication process in crises was high at (77%), And facing the crises by (71.2%), while the crisis teams came in a medium degree with (68.2%). The results showed that the total mean of the decision-making was medium with a mean of (3.50) and a percentage of (70%), while decision making and identifying the problem came in the first rank with the highest mean of (3.85), and a percentage of (77%), while decision making and collecting data came medium with a (72.8%). But decision making and choosing the alternative came medium with (69.4%), while decision making came medium and ranked last with a percentage of 60.6%.

The results also indicated that there were no statistically significant differences due to the effect of gender, with a value of (0.325) and a significance of (0.570). And there were a statistically significant differences due to the administrative experience, where the differences came in favor of (20 years and more) group. The result revealed a positive significant relationship between the level of senior management of crisis management practice to solve university problems at Mu'tah University and the level of senior management ability to make decisions to solve university problems.

Keywords: Senior Management, Crisis Management, Make Decisions, Mu'tah University.