

درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام

د. عمر عبدالرحيم رباحه

كلية عجلون الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية
الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام. تكونت عينة الدراسة من "٢٢٢" رئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وهم من جامعة مؤتة في الجنوب والجامعة الأردنية من الوسط وجامعة العلوم والتكنولوجيا من الشمال.

وطور الباحث لهذا الغرض استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على ثمانية مجالات. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ودرجة الجاهزية لكل فقرة ولكل مجال من مجالاتها.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- دلت النتائج أن درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات كانت متوسطة.
- كانت درجة الجاهزية في التعامل مع الأزمات من خلال المراحل الخمس مرتبة تنازلياً، مرحلة احتواء الأضرار، الاستعداد الوقائية، استعادة النشاط، اكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة التعلم.
- تبين أن التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين كانت بدرجة جاهزية متوسطة في حين تبين أن المعوقات التنظيمية كانت بدرجة جاهزية منخفضة.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

- تدريب العاملين في الجامعات على كيفية التعامل مع الأزمات لزيارة درجة الجاهزية.
- التركيز على المنهج الوقائي في التعامل مع الأزمات للحد من المعوقات الإنسانية والتكنولوجية.
- إجراء المزيد من الدراسات وعمل مقارنة مع الجامعات الخاصة.

مقدمة

العالم مليءٌ بالأحداث والمتغيرات، عالم تتعاظم فيه الأزمات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية وغيرها، وهي في مجملها تؤثر في حياة الإنسان، والتحدي الكبير أمام المؤسسات هو في كيفية مواجهة الأزمات، حيث لا توجد مؤسسة مهما كان حجمها بمنأى عن ذلك، وما الجامعات إلا إحدى هذه المؤسسات، وبالتالي فإن الجاهزية لمواجهة الأزمات أصبحت ضرورة ملحة تحتاجها كل مؤسسة، ومن المستحسن أن تسعى المؤسسات لضمان مستويات جاهزية عالية في التعامل مع الأزمات عند حدوثها، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

الإطار النظري

أكد (السيد، ١٩٩٥) أنّ للأزمات أحياناً مراتب متعددة، قد تأخذ أبعاداً داخلية أو إقليمية أو دولية، فالمجتمعات المتقدمة تشهد عدداً من الأزمات، وكذلك المجتمعات النامية، والتفاوت يكمن في نوعيتها ومستوياتها، إلا أنّ الفارق الجوهرى بين المجتمعات المتقدمة والنامية يكمن في كيفية مواجهة المنظمات لتلك الأزمات للتخفيف من مخاطرها.

إن إدارة الأزمات لا تقتصر على التعامل مع الأزمة حين حدوثها، ولكنها نشاط يسبق ذلك، يتضمن الجاهزية منذ اكتشاف إشارات الإنذار وبداية الإعداد والتخطيط قبل حدوث الأزمة ومواجهتها حتى استعادة النشاط والتعلم، وبين (السيد، ١٩٩٦)، إن التعامل السليم مع أي أزمة يفترض أن لا يتم على أساس من رد الفعل، ولكن من تصوّر وتوقع مسبقين، ومن ثم الاستعداد المبكر للتعامل معها والنظام المتقدم يتميز بأنه الأكثر استعداداً للتعامل مع القضايا والأزمات ومشكلة دول العالم الثالث تكمن في أنها تتعامل مع الأزمة بعد اندلاعها والكارثة بعد انتشارها والقضية الأمنية بعد تهديدها للنظام والمجتمع.

مفهوم الأزمة: وردت للأزمة مجموعة كبيرة من التعريفات في الأدب

النظري نورد بعضها ثم نخلص بتعريف للأزمة الجامعية: فقد عرفها ملبورن وواتمان (Milburn and Watman, 1983) بأنها "فرصة للمنظمة في الوصول إلى أهدافها الحالية، أو تهديدات تواجه المنظمة بحيث تعيقها من الوصول إلى أهدافها وتقلص قدراتها في تحقيق أهدافها.

وهي عند فيليبس (Phelps, 1986): "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ، وتتسبب في حدوث عطل وخلل في الأعمال التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي تسبب الأذى أو الضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها اهتماماً فورياً".

أما متروف وشريفا ستافا (Mitroff, Pauchant & Shrivastava, 1988) فقد عرفها بأنها: "الأحداث التي تهدد الأهداف ذات الأولويات العليا في المنظمة والمربطة ببقائها وتحقيق أهدافها".

ومن وجهة نظر بيبر (Bieber, 1988) حالة تحوّل في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها.

ويرى تورنجتون (Torrington, 1989) أنها حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً، وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف.

أما الأعرجي (٢٠٠٥) فعرفها بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير. وقد تعني ببساطة: "خروج الأمور عن نطاق التحكم والسيطرة، أو هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير قادرة على احتوائها أو درء أخطارها" (رضوان، ١٩٩٩).

ويرى الرازم (١٩٩٥) أنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج، أو إنهاء تراكم لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها، تؤثر في

نظام المؤسسة أو جزء منه، وتؤدي الناحية العملية إلى انقطاع عن العمل كلياً، أو جزئياً مدة قد تطول أو تقصر يحددها تأثر الكيان وتحوله.

وعرفها الحملوي (١٩٩٥) على أنها خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام، ويتفق مع ذلك هلال (١٩٩٦) إذ أكد أن الأزمة نتيجة نهائية لتراكم التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الرئيسة للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.

لذلك نجد صعوبة في الحصول على تعريف محدد لها، ولكن يمكن القول من وجهة نظر الباحث. أنها "حدث مفاجئ يمكن أن تتعرض له الجامعة أو أنها مشكلة مستعصية تصل إلى حد الأزمة وكليهما يعوق سير تحقيق الأهداف جزئياً أو كلياً".

خصائص الأزمة: يمكن تحديد أهم خصائص الأزمة كما بينها (خطاب ١٩٩٢)، منصور (١٩٩٣)، الشمراني (٢٠٠٤) أن الأزمة تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة المؤسسة، وتسبب في بدايتها صدمة وتوتراً وضغطاً، ويتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة، وتعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل و الأداء. فالتصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتصارعة، وهي تهدد استقرار المؤسسة التربوية ومقومات البيئة، مما يتطلب مواجهة أنماط تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة، تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة ومواجهتها حيث يلزم توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي، يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة، وغالباً ما تبين نتائج الأزمة أن هناك عدم كفاءة وفعالية من متخذي القرار، مما يرفع درجات التوتر بين أعضاء المؤسسة التربوية، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة، بالإضافة إلى ضغط الوقت، وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذته يستلزم وقتاً

محددًا لعدم وضوح الرؤية ونقص الخبرات، والقصور في تدفق المعلومات، مما يؤدي إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن.

مفهوم إدارة الأزمات: تشمل إدارة الأزمات كافة الإجراءات التي تقوم بها لاستكمال الجاهزية لإدارة الأزمات، فتشمل الاستعداد والتحضير تحسباً لوقوع أزمة منذ اكتشاف إشارات الإنذار وحتى إعادة التوازن والتعلم. وعرف ملبورن وواتمان (Milburn and Watman, 1983) إدارة الأزمات بأنها التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة، السلبي والإيجابي، عن طريق العمل من أجل تقليل المخاطر، والخسارة المحتملة، وعن طريق اغتنام الفرص لتحقيق الربحية.

وأشار (الخضري، ١٩٩٠) إلى أن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعد إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية المؤسسة ووقايتها، والارتقاء بأدائها، والمحافظة على سلامة المشتغلين بها، ومعالجة أي قصور يصيب أحد قطاعاتها، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية.

وعرفها ميتروف ورفاقه (Mitroff, Pauchant & Shrivastava, 1988) "بأنها الجهود المكثفة إلى تصميم وإعادة تصميم، وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد، والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم من الأزمات المتوقعة".

والهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالتها الطبيعية (أفندي، ١٩٩٤).

ويرى (الحملوي، ١٩٩٥) بأن إدارة الأزمات هي كيفية التعامل معها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها، والإفادة من إيجابياتها، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق

الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاية والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة. وكما أشار (خطاب، ١٩٩٥)، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث، والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة واتجاهاتها المتوقعة، وتهيئة المناخ للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم فيها والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

إنّ نجاح إدارة الجامعة يتوقف على مدى معرفتها واستشعارها بالأزمات وأن تكون على قدر من الجاهزية من حيث الاستعداد والتخطيط والتحضير، والمقدرة على مواجهة الأزمات والإفادة منها واستثمارها.

ويمكن القول من وجهة نظر الباحث أنّ إدارة الأزمات هي الإجراءات التي تقوم بها الجامعة بدءاً من مرحلة الاستعداد والتخطيط والتحضير، مروراً بمواجهتها وإعادة التوازن والنشاط والتعلم بعدها.

معوقات نجاح إدارة الأزمات: يرى فليبس (Phelps, 1986) أنّ المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها، تصنف إلى ثلاثة هي :

(أ) المعوقات الإنسانية (Human Nature Obstacles) :

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للإفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ومن هذه المعوقات :

- ١ - عادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للآزمة. وخاصة في المنظمات التي يكون عملها روتينياً، يحيطه علاقات مستقرة وبيئة آمنة، بالتالي استبعاد حدوثها (Beaudion, 1988).

- ٢ - القصور في فهم مكامن الخطر.
- ٣ - الاعتماد الزائد على رأي الجماعة أو إدارة اللجنة.
- ٤ - عدم الاهتمام بجهود إدارة الأزمة.
- ٥ - بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض الأفراد مثل "سأتعامل مع الأزمة عندما تحدث".
- ٦ - القول بأننا "لا نستطيع توفير الوقت و المال" وكل ما يلزم.
- ٧ - التعامل مع الأزمات رغم تباينها بالمنهج نفسه (Mitroff et al., 1988).

(ب) المعوقات التنظيمية (Organizational Obstacles):

- تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية للمؤسسة، ومنها ما يلي :
- ١ - عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
 - ٢ - اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
 - ٣ - صعوبات في عمليات التنسيق وممارسة السلطات واتخاذ القرارات؛ (Quarantelli, 1988).
 - ٤ - ضعف دعم الإدارة العليا وتأييدها
 - ٥ - محدودية فهم المدراء واستيعابهم لأساليب عملية إدارة الأزمة (Tummala et al., 1997).
 - ٦ - ضعف سياسات التأهيل و التدريب في مجال الأزمات.
 - ٧ - عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع ظروف الأزمات.
 - ٨ - الخطأ في التخطيط بسبب الخطأ في فهم المؤسسة نظاماً يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية (Greene, 1982).

(ج) المعوقات التكنولوجية:

- ١ - تعد المعلومات مصدر قوة للأفراد، ومن ثم فإن بعض الأشخاص يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم حتى في أوقات حرجة تكون الحاجة ماسة للحصول عليها (Truitt and Kelley, 1989).
- ٢ - تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل الجهاز الإداري وخارجه.
- ٣ - صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

الدراسات السابقة

- ١ - دراسة الدقاسمة (١٩٩٨) التي هدفت تعرف اتجاهات العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى ومدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات، وكذلك التعرف إلى أهم المعوقات التي تحد من توافر ذلك النظام لإدارة الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - أ - يتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة.
 - ب - وجود المعوقات التي تحد من توافر نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
 - ج - تبين أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة من الذكور أكثر إيجابية في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات.
- ٢ - دراسة سيّد (٢٠٠٢) هدفت إلى تعرف جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة وذلك بالتعرف على مدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات. وتوصلت إلى النتائج الآتية :

أ - تتوافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الجاهزية) في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها منفردة ومجتمعة بدرجة عالية.

ب - تتوافر الإجراءات الوقائية المتمثلة في المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية والتعلم) والإجراءات العلاجية المتمثلة في المراحل (احتواء الأضرار والحد منها واستعادة النشاط) بدرجة عالية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها دون تفوق لأي منها على الأخرى.

ج - أن العوامل المحتملة تأثيرها في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها وحسب الأهمية كالاتي: العوامل البيئية، والتباعد الجغرافي، والعوامل التكنولوجية، والعوامل التنظيمية والعوامل البشرية.

٣ - دراسة الشمراني (٢٠٠٤) هدفت إلى تعرف كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات، لتوفير سرعة استجابة في مواجهة الأزمات بموضوعية خوفاً من الفوضى، لإحداث تغيير في المقدرات الإدراكية للعاملين الإداريين، وذلك بالاستفادة من عمليات المراحل الخمسة، والمتمثلة فيما يلي: اكتشاف إشارات والاستعداد والوقائية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم.

بالإضافة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه العاملين والإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والمتمثلة في المعوقات الإنسانية والتكنولوجية والتنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦٦) فرداً من العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، حيث مثلت (٨,٤٪) من مجتمع الدراسة الكلي، والبالغ (١٠٣٣٠)، كما تم استخدام استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بأسئلة الدراسة، بعد أن تأكد الباحث من صدق الأداة وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، كان من أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات

بالإفادة من عمليات المراحل الخمسة مرتبة حسب أهميتها وهي: التعلم، والاستعداد والوقائية، واستعادة النشاط، واحتواء الأضرار، واستجابة لاكتشاف إشارات الإنذار بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أن التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين كانت بدرجة استجابة متوسطة، في حين تبين أن المعوقات التنظيمية كانت بدرجة استجابة منخفضة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي، وعدد الدورات للعاملين الإداريين، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

٤ - أجرى (اليحيوي، ٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائد فريق الأزمة) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة. وأظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع الإجراءات التالية في إدارة الأزمات.

- التخطيط للآزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الآزمات، والحد من آثارها السلبية.

- التنظيم للآزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إلهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، تحديد المهام المرتبطة بكل عضوه بالفريق أو الهلئات الخارجية المساندة.

- التوجيه في الأزمة: حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية وذلك عن طريق تزويد

عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة.

٥ - أجرت (عودة، ٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي والتعرف في نفس الوقت التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل حيث عملت على اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة ٢٥٪ من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كافة المستويات الإدارية والبالغ عددهم الإجمالي ١٧٠ موظفاً وموظفة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم حيث تم استرجاع ١٢٩ استبانة.

وبصفة عامة تبين أن نتائج الدراسة كانت إيجابية حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال الأول (عملية التخطيط لإدارة الأزمات) يساوي ٧٧,١٥٪ وكان الوزن النسبي لفقرات المجال الثاني (عملية اتخاذ القرارات في الأزمات) يساوي ٧٧,١٢٪ والوزن النسبي لفقرات المجال الثالث (عملية الاتصال في الأزمات) يساوي ٧٩,٨٦٪ والوزن النسبي لفقرات المجال الرابع (أهمية المعلومات في إدارة الأزمات) يساوي ٧٦,٠٧٪ والوزن النسبي للمجال الخامس (الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات) يساوي ٧٣,١٢٪ والوزن النسبي لفقرات المجال السادس (مدى ولاء وانتماء العاملين للجامعة) يساوي ٨٠,٩٦٪ والوزن النسبي للمجال السابع (دور القادة في إدارة الأزمات) يساوي ٧٥,٢٧٥٪ والوزن النسبي لفقرات المجال الثامن (مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة) يساوي ٨٦,٤٢٪.

وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء

اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات وضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.

أمّا فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية:

٦ - أجرى واينونا (Wynona, 1992) دراسة هدفت إلى استقصاء الجاهزية التخطيطية للكوارث في مقاطعات المدارس الأمريكية، ومقارنة الخطط مع المعايير الموضوعية بهذا الخصوص عام ١٩٨٤م، حيث قامت بجمع معلومات من دوائر الدولة التعليمية، وكذلك حصلت على خطط الكوارث الإقليمية، وأجرت مقابلات مع إداريين وخبراء عايشوا كارثة أو كوارث في مدارسهم، وخلصت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في التخطيط للكوارث البشرية والكوارث الطبيعية في المقاطعات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية، فبعض المدارس تخطط مبدئياً لكوارث متوقعة الحدوث، بينما آخرون يخططون لاتخاذ رد فعل مسبق، خلال الكارثة وبعدها، في حين أن مدارس أخرى اعتمدت الحس العام للتطبيق، والمساعدات من الولايات المحلية في الاستجابة للكارثة. وقد أفاد الخبراء والإداريون ممن عايشوا كارثة أو كوارث طبيعية في تطوير التخطيط للجاهزية للكوارث في المستقبل.

٧ - أجرى ويلسون (Wilson, 1992) دراسة على ثلاث جامعات أمريكية بهدف التعرف إلى تطور خطط إدارة الأزمات، ووضع القرارات في ظروف الأزمات في هذه الجامعات الثلاث التي واجهت عدداً من الأزمات، وحاولت الدراسة الكشف عن أهمية تطبيق تقنيات إدارة الأزمات وبيان

الآثار الناجمة عن الفشل في الوقاية منها في الحرم الجامعي، وتحديد مدى توافر خطط لإدارتها في تلك الجامعات في أثناء مواجهتها للأزمات، وقياس مستوى الاستعداد لدى رؤساء تلك الجامعات في مواجهة الأزمات، وطبيعة صنع القرارات المتعلقة بالأزمة قبل حدوثها وفي أثنائها وبعدها، بالإضافة إلى تحديد مدى إمكانية تطوير أو إعادة تصميم خطط إدارة الأزمات الموجودة بعد حدوث الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتوافر خطط لإدارة الأزمات في نواح معينة، ولكن تعد هذه الخطط غير كافية لسد حاجات تلك الجامعات في التعامل مع الأزمات، كما وتعد عملية الاتصالات مع الوحدات والأقسام الداخلية للجامعات وكذلك مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة، بالإضافة إلى تطوير نظم فعالة للاتصالات ذات أهمية بالغة. وتبين أن هناك تأثيراً كبيراً للمؤسسات الخارجية في عملية صنع القرارات للإداريين في تلك الجامعات في ظروف الأزمات، وأن هناك تأثيراً مباشراً للنمط الإداري المتبع من رئيس الجامعة في عملية إدارة الأزمات، وذلك لصنع القرارات وحل الأزمة.

٨ - وقام كوفور (Kovoor, 1993) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى استعداد (٩) منظمات تقنية للأزمات وجاهزيتها، بحيث تم مقابلة (١٨٥) فرداً من مواقع وظيفية ومستويات تنظيمية متنوعة. كما بينت هذه الدراسة أننا نعيش اليوم في عالم من التكنولوجيات الخطيرة، التي تقود إلى خلق أزمات فاجعة، لذلك فإن المنظمات التقنية غير المستعدة وذات الجاهزية لمنع الأزمة واحتوائها ناجم عن عدم كفاية التقييم التي تقوم بها هذه المنظمات للتعرف إلى مدى قابليتها للإصابة بالأزمة، والتخطيط لها مشتمل ومتناثر، بالإضافة إلى عدم فهم هذه المنظمات للمظاهر الإنسانية والاجتماعية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الكوارث التكنولوجية الفاجعة ناجمة عن عدم كفاية الاستعداد والتحضير للأزمة. وتوصلت إلى أن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لها تضمينات مهمة للمنظمات التقنية والإدارة العامة والمؤسسات التعليمية وبرامج البحوث.

٩ - وكذلك أجرى (Chieh Tai, 2004) دراسة هدفت إلى معرفة المصدر الأول للأزمة والعوامل التي تسبب الأزمة حيث تفرض أن سبب حدوث الأزمة ليس فقط من مصدر طبيعي أو خطأ بشري ولكن جاءت نتيجة قرار خاطئ من جانب صانع القرار الذي كان يعتقد أنه على حق في ذلك الوقت.

واستنتجت الدراسة أن الأزمة يمكن ان تنقسم إلى فئتين :

- أزمة تنشأ تدريجياً بسبب حادث سابق ويمكن حلها بإتباع منهجية معينة لتبادل الآراء.

- أزمة تاريخية تأتي نتيجة اتخاذ قرار خاطئ بسبب عدم إتباع المقرر المنهجية العلمية مما يؤثر سلباً على المستقبل ويكون للأزمة نتائج وأثار سلبية مستقبلية.

وأوصت الدراسة قبل أن يتحول القرار إلى أزمة خطيرة يجب معرفة المقرر الذي من شأنه خلق تلك الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها. وأوصت بضرورة استخدام متخذ القرار النماذج العقلية وأن يدرس الحالة جيداً قبل أن تتحول إلى أزمة خطيرة.

١٠ - وأجرت (McNicoll, 2003) دراسة هدفت إلى تحديد طبيعة الأزمة التي يعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا ومدى تطبيقها لاستراتيجيات لإدارة الأزمة حيث أعطت عدة مبادئ توجيهية لنجاح إدارة الأزمة وطرحت استراتيجيات الاتصال بالجمهور بعد انتهاء الأزمة حتى لا تعطي مجاًلاً لنمو الشائعات.

وأجريت الدراسة على جامعة بالولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت نتائج الدراسة أن سبب الأزمات هو تجاهل إدارة الجامعة لتناول الطلاب المشروبات الكحولية داخل حرم الجامعة مما أدى إلى موت طالب بالجامعة لذا استنتجت الدراسة أن الجامعة لم تطبق التوجيهات في مجال الاتصال بالجمهور من طلاب وموظفين والأهالي حيث لم تقم

بتوعية الطلاب بالآثار السيئة للكحول مما أدى إلى تفاقم الوضع ووفاة أحد الطلاب. وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية قبل انفجار الأزمة حيث كان من المفروض ان تقوم الجامعة بنشر معلومات حساسة عن الحالة الصحية للطلاب المتوفي وأسباب الوفاة التي هي الإفراط في شرب الكحول وان توظف العلاقات العامة التابعة للجامعة لكي تنشر معلومات عن مخاطر الكحول.

ومن استعراض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات؛ فإن الباحث يستخلص ما يأتي:

- تعددت أهداف الدراسات تبعا لطبيعة المشكلة التي هدفت الدراسة إلى معالجتها فمنها من عالج أزمة واحدة ومنها عالج أزمات عديدة.
- هناك عدد من الدراسات العربية والأجنبية أولت إدارة الأزمات اهتماما كبيرا لما له من علاقة بالمجالات التربوية وبخاصة في ظل تحديات العصر الحديث.

الدراسات العربية فقد ركزت على العناصر الآتية:

- ١ - اتجاهات العاملين حول توافر عناصر إدارة الأزمات.
- ٢ - عمليات اتخاذ القرار في ظروف الأزمات.
- ٣ - عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتهما.
- ٤ - واقع إدارة الأزمات.

ومعظم الدراسات الأجنبية ركزت على:

- ١ - التحضير المسبق لإدارة الأزمات.
- ٢ - جاهزية إدارة الأزمات.
- ٣ - خطط إدارة الأزمات لدى الجامعات.
- ٤ - العوامل التي تسبب الأزمة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ذات علاقة بالجامعات حيث بحثت الدراسات السابقة في أمانة عمان ومديرية الدفاع

المدني والجامعات العربية، وجاءت هذه الدراسة لتسد هذا الفراغ حيث لا يوجد (في حدود علم الباحث) دراسة أجريت على الجامعات الأردنية الرسمية بموضوع جاهزية إدارة الأزمات لتكون نتائج هذه الدراسة أمام صانعي القرار في الجامعات ووزارة التعليم العالي وتمهيداً لدراسات تكميلية تبني عليها.

مشكلة الدراسة

يحظى التعليم العالي في الأردن باهتمام الدولة ورعايتها نظراً لأهميته في تخريج الكفاءات؛ لرفد الوطن بمختلف التخصصات العلمية في شتى المجالات، ونتيجة لتزايد الطلب على التعليم العالي أصبحت الجامعات تعاني من أزمات عدة ومنها تناقص عدد أعضاء الهيئة التدريسية وأزمة القبول والتسجيل وطرح المسابقات وفق العرض والطلب في السوق وأزمة العنف الطلابي. وشهدت الجامعات مجموعة من الأزمات ونذكر منها على سبيل المثال، في يوم الخميس ٢٠١٠/٤/٨ توفي طالب في جامعة البلقاء إثر طعنة من قبل زميله وشهدت الجامعة أعمال شغب وعنف (وكالة جراسا الإخبارية، ٢٠١٠) وكذلك استنكر مجلس عمداء الجامعة الأردنية أعمال الشغب التي شهدتها الجامعة (بتاريخ ٢٠١٠/١٢/٢٣ (الرأي، ٢٠١٠) كما أوصت ورشة العمل التي عقدت في جامعة اليرموك بعنوان " لا للعنف الطلابي في الجامعات الأردنية" بتشكيل إدارة للأزمات للجامعات الأردنية من أكاديميين وإداريين وطلبة (اليرموك الإخبارية، ٢٠١٠) وفي ضوء ذلك تحتاج الجامعات إلى تخطيط مستقبلي للتعامل مع الأزمات وإلى دراسة تحليلية للمعلومات التي تواجهها. وجاء اهتمام الباحث لهذه الأزمات فهي تشكل خطراً على الجامعات الأردنية حيث إن الجامعات مؤسسات اجتماعية فاعلة تخص العدد الأكبر من الأفراد، لذا فإن الخسائر كبيرة في حال وجود أزمة. ولا بد من توافر خطة لتوقع الأزمات ومواجهتها في كل جامعة، فضلاً عن سعي وزارة التعليم العالي ضمن خططها للارتقاء بدور الجامعات وإعدادها وتجهيزها والعناية بها، وإحساساً من الباحث بوجود فجوة بين جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات وبين ما ينبغي أن تكون عليها جاهزيتها

وتوفير قاعدة بيانات عن الواقع. وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف إلى درجة جاهزية الجامعات الأردنية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام فيها.

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات كما يراها رؤساء الأقسام؟

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجهها الجامعات الأردنية لإدارة الأزمات كما يراها رؤساء الأقسام؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في التعامل مع الأزمات التي تواجهها الجامعات تشخيص المؤشرات التي تنشأ بوقوع الأزمات والإجراءات الوقائية والعلاجية لمنع حدوث الأزمات واحتواء الأضرار لتخفيف هذه الأزمة وتنفيذ الخطط الاحترازية وتحديد أولويات العمل في ضوء طبيعة الموقف واستعداده قدرة الجامعات على ممارسة أنشطتها كما كانت قبل حدوث الأزمة وكذلك الحد من تكرار حصول الأزمة في المستقبل.

كما تبدو أهميتها في حداثة موضوعها وإثراء المكتبة الأردنية والعربية والعالمية بدراسات من هذا النوع كما أنها تتعامل مع قطاع واسع من الجامعات وتعمل على تزويد رؤساء الجامعات بالتغذية الراجعة حول كيفية تجهيز الجامعات لإدارة الأزمات وتشكل رؤية أمام صانعي القرار في الجامعات ووزارة

التعليم العالي للوقوف على مدى جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات.

محددات الدراسة

اقتصرت على رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩

مصطلحات الدراسة

الأزمة: عرفها (رضوان، ١٩٩٩) بأنها خروج الأمور عن نطاق التحكم والسيطرة إذ إن الأزمة إنما هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إن كانت الأطراف المعنية غير قادرة على احتوائها أو درء خطرها.

وتلتزم هذه الدراسة بالتعريف الآتي: حالة غير عادية تخرج من نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركه العمل أو تدنيها تدنياً غير معهود بحيث تعوق تحقيق الأهداف المطلوبة من الجامعة.

إدارة الأزمة: ويقصد بها التعامل مع الأزمات حسب خطوات إدارة الأزمات لكل مرحلة من المراحل الخمسة كما أشار إليها (الشريدة والأعرجي، ٢٠٠٣) وهي:

اكتشاف إشارات الإنذار: وتعني عمليات تشخيص المؤشرات والأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع الأزمات.

الاستعداد والوقائية: وهي عمليات الاستعداد للوقاية من الأزمات وإجراء التحضيرات الضرورية لها والتي يمكن التنبؤ بحدوثها وذلك لتحديد الأزمة والتقليل من حدتها وآثارها.

احتواء الأضرار: وهي عمليات تنفيذ الخطط الاحترازية الموضوعة إعداد الوسائل اللازمة للحد من انتشار الأزمة وتفاقمها.

استعادة النشاط : وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري باحتواء أضرار الأزمة لغرض استعادة توازنه وقدرته على ممارسة أنشطته وأعماله الاعتيادية كما كانت قبل حدوث الأزمة.

التعلم : هو وضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التعامل مع أزمات المستقبل.

أمّا معوقات إدارة الأزمات كما حددها فيليبس (Phelps, 1986) و(الزواهره، ٢٠٠٠) كما يلي:

المعوقات الإنسانية : وهي عبارة عن المعوقات المتعلقة بالطبيعة الإنسانية للإداري وسماته النفسية والسيكولوجية والثقافية والتنظيمية السائدة.

المعوقات التكنولوجية : وتتمثل في نقص أنظمة الاتصالات في المنظمة واللازمة لتداول المعلومات في أثناء الأزمات بالإضافة إلى نقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها.

المعوقات التنظيمية : وهي المعوقات التي تتعلق بنمط القيادة الإدارية المتبعة في الجامعات والأهداف والسياسات ومدى وجود الاستراتيجيات التي وضعت من أجل مواجهه الأزمات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوّقاتها كما يراها رؤساء الأقسام، ومن أجل ذلك تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لقدرته على تزويدنا بالمعلومات الضرورية ومن ثمّ تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها : يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (٦٦٥) وعينة الدراسة من (٢٢٢) رئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وهم من جامعات مؤتة من الجنوب والأردنية من الوسط والعلوم والتكنولوجيا من الشمال.

جدول رقم (١)

(عينة الدراسة)

الإقليم	الجامعة	العينة
الجنوب	مؤتة	٧١
الوسط	الأردنية	٧٨
الشمال	العلوم والتكنولوجيا	٧٣
المجموع		٢٢٢

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أغراض الدراسة تمّ تطوير أداة وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والاستعانة باستبانة الشمراني، وتكوّنت الأداة بصورتها النهائية من (٥٠) فقرة موزّعة على خمس مراحل وهي : مرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار ومرحلة احتواء الأضرار ومرحلة استعادة النشاط ومرحلة التعلم، وثلاث أنواع من المعوّقات وهي : المعوّقات التنظيمية والمعوّقات الإنسانية والمعوّقات التكنولوجية، وصيغت الفقرات بحيث يُجيب عليها أفراد العيّنة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) بحيث أُعطيت الإجابة عالية جداً (٥) درجات وعالية (٤) درجات ومتوسطة (٣) درجات ومنخفضة (٢) درجتين ومنخفضة جداً درجة واحدة وتمّ حساب المتوسطات الحسابية باعتماد المفتاح التالي:

من (٣,٨ - ٥) عالية ومن (٢,٤ - ٣,٧) متوسطة، ومن (١-٣,٢) منخفضة.

وزعت الاستبانة على العينة وقام الباحث بتوضيح المفاهيم اللازمة في الاستبانة وإعطاء إرشادات لعينة الدراسة بلغ عدد الاستبانات المستردة (٢١١) بنسبة ٩٥٪ من العينة المذكورة لغرض جمع المعلومات.

صدق الأداة: للتأكد من صدق أداة الدراسة تمّ عرضها بصورتها الأولية التي تكوّنت من (٥٩) فقرة على سبعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية منهم مختصون في الإدارة التربوية، وأُجريت التعديلات اللازمة فيها في ضوء ذلك حيث تكوّنت الأداة بصورتها النهائية مكوّنة من (٥٠) فقرة.

ثبات الأداة: تمّ التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا للكشف عن الاتساق الداخلي، وتبين أنّ معامل الثبات للأداة ككل هو ٨٩٪ وهو معامل كافٍ لأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية

جرى استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والرتبة والدرجة للمجالات ككل ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات كما يراها رؤساء الأقسام؟

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لفقرات مراحل إدارة الأزمات
مرتبه تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	٣	مرحلة احتواء الأضرار	٢,٩٥	متوسطة
٢	٢	مرحلة الاستعداد والوقائية	٢,٩٠	متوسطة
٣	٤	مرحلة استعادة النشاط	٢,٨٥	متوسطة
٤	١	اكتشاف إشارات الإنذار	٢,٤٦	متوسطة
٥	٥	مرحلة التعلم	٢,٢٧	متوسطة
		المتوسط العام	٢,٦٨	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن المتوسطات الحسابية العامة لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مراحل إدارة الأزمات الخمسة تراوحت ما بين (٢,٢٧-٢,٩٥) حيث احتلت الاستجابات الأكثر مرحلة احتواء الأضرار بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٥) وبدرجة استجابة متوسطة ويليها في الترتيب مرحلة الاستعداد والوقائية بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٠) وبدرجة استجابة متوسطة ويليها مرحلة استعادة النشاط بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٥) وبدرجة استجابة متوسطة ويليها مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار وبمتوسط حسابي قدره (٢,٤٦) وبدرجة استجابة متوسطة واحتلت الاستجابات الأقل مرحلة التعلم بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٧) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمراحل إدارة الأزمات (٢,٦٨) وهذا مؤشر يدل على الاستفادة من عمليات مراحل إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة متوسطة. ويلاحظ أن مستويات وجود المراحل الخمس للقدرة على التعامل مع الأزمات والاستفادة من هذه المراحل لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات في الجامعات تتذبذب في خانة المتوسط ما عدا مرحلة التعلم كانت منخفضة وهذا يدل على أن الجامعات لم تولِ موضوع إدارة الأزمات العناية الكافية، وما زالت

في خططها لا تأخذ بالحسبان إدارة الأزمات ومحاولة الإعداد لرفع جاهزيتها. وبالتالي تبرز الحاجة لجعلها في مستويات أعلى استعداداً لرفع جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات والتقليل من الإرباك والفوضى والهدر في الإمكانيات في الجامعات ورفع جاهزية الجامعات إلى درجة عالية.

النتائج المتعلقة بالمرحلة الأولى (اكتشاف إشارات الإنذار)

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	٢	هناك اهتمام فاعل للتعامل مع الأزمة من حيث تحليل مؤشرات حدوثها	٢,٨٠	متوسطة
٢	٤	يتوافر الدعم المناسب لفريق العمل المدرب من العاملين ليقوم بمهامه من حيث التخطيط	٢,٥٥	متوسطة
٣	١	هناك اطلاع من قبل الجامعة على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة	٢,٥٠	متوسطة
٤	٦	تعتمد الجامعة على التخطيط لأجل	٢,٤٢	متوسطة
٥	٥	تقوم الجامعة بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة	٢,٢٨	منخفضة
	٣	يجري التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية	٢,٢٢	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٤٦	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار قد تراوحت ما بين (٢,٢٢-٢,٨٠) حيث احتلت الاستجابات الأكثر الفقرة التي تنص على

"هناك اهتمام فاعل للتعامل مع الأزمة من حيث تحليل مؤشرات حدوثها بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٠) "بدرجة استجابة متوسطة واحتلت الاستجابات الأقل الفقرة التي تنص على "يجري التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية وبمتوسط حسابي قدره (٢,٢٢)، وبلغ المتوسط العام لهذه المرحلة (٢,٤٦) وهذا مؤشر يدل على الاستفادة من عمليات مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة متوسطة. حيث جاءت هذه المرحلة بالترتبة الرابعة أي بدرجة متوسطة من الجاهزية لإدارة الأزمات. وهذا يتطلب أن تسعى الجامعات إلى رفع جاهزية هذه المرحلة إلى درجة عالية لتصبح قادرة على مواجهه الأزمات وإدارتها؛ حيث حصلت الفقرة التي تنص على أن "هناك اهتمام فاعل للتعامل مع الأزمة من حيث تحليل مؤشرات حدوثها على درجة متوسطة من الجاهزية لإدارة الأزمات".

وحصلت الفقرتان (٣، ٥) على درجة منخفضة من الجاهزية لإدارة الأزمات، وتنص الفقرة (٥) أن تقوم المؤسسة بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة وبمعنى أن قيام الجامعة بمسح دوري ضعيف حيث إن الجامعات لا تجري هذا المسح لإمكانية حدوث الأزمة إلا نادراً، وكذلك هناك ضعف في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة حيث هناك ضعف بإجراء مسح للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة. أما باقي الفقرات فقد حصلت على درجة متوسطة. وأخيراً لابد من القول أن الجامعات يجب أن ترتقي بهذه المرحلة لتصل إلى درجة جاهزية عالية بإجراء مسح للتنبؤ بحدوث أزمة من خلال اكتشاف إشارات الإنذار. ويجب التركيز على هذه المرحلة حيث اكتشاف إشارات الإنذار مبكراً يعني مزيداً من التخطيط والإعداد لمواجهته أو تفادي الأزمة.

النتائج المتعلقة بالمرحلة الثانية (مرحلة الاستعداد والوقائية)

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
على فقرات مرحلة الاستعداد والوقائية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	٧	هناك قناعة بالوقائية من قبل الجامعة لتلافي حدوث الأزمة	٣,٧٠	عالية
٢	١٠	هناك قناعة من قبل المسؤولين في الجامعات باتخاذ الإجراءات الوقائية للأزمات التي يمكن حدوثها	٣,٢٠	متوسطة
٣	٨	هناك قناعة بالوقائية من قبل الطلبة وذوي العلاقة لتلافي حدوث الأزمة	٣,١٠	متوسطة
٤	٩	هناك قناعة من قبل الجهات التي تتعامل معها الجامعة في اتخاذ الإجراءات الوقائية	٢,٩٥	متوسطة
٦	١٢	هناك ترشيد للتكاليف التي يمكن تحقيقها في الجامعة باتخاذ الإجراءات الوقائية	٢,٨٠	متوسطة
٧	١١	تأكيد القوانين والتعليمات الرسمية في الجامعة على اتخاذ الإجراءات الوقائية	٢,٢٨	منخفضة
٥	١٣	قدرة فريق العمل المدرب من العاملين في الجامعة على التعامل مع الأزمة فور حدوثها	٢,٢٥	متوسطة
		المتوسط العام	٢,٩٠	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٤) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة الاستعداد والوقائية تراوحت ما بين (٢,٢٥) - (٣,٧٠) حيث احتلت الاستجابات الأكثر الفقرة التي تنص على "هناك قناعة بالوقائية من قبل الجامعة لتلافي حدوث الأزمة بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠) وبدرجة استجابة عالية. واحتلت الاستجابات الأقل الفقرة التي تنص على قدرة فريق العمل المدرب من العاملين في الجامعة على التعامل مع الأزمة فور حدوثها بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٥).

وبلغ المتوسط العام لهذه المرحلة (٢,٩٠) وهذا مؤشر على الاستفادة من عمليات مرحلة الاستعداد والوقائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة متوسطة. وجاءت هذه المرحلة بالترتبة الثانية بين المراحل وبدرجة جاهزية متوسطة. وهذا يدل على أن جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات ما زالت في خانة الوسط، وبالتالي بحاجة إلى العمل على رفع درجة الجاهزية إلى درجة عالية لترتقي الجامعة بمستوى إدارتها للآزمات حيث حصلت الفقرة التي تنص على "هناك قناعة بالوقائية من قبل الجامعة لتلافي حدوث الأزمة على درجة جاهزية عالية بمعنى أن لدى الجامعة قناعة بالوقائية". ولكن بالمقابل جاءت الفقرة التي تنص على تأكيد القوانين والتعليمات الرسمية في الجامعة على اتخاذ الإجراءات الوقائية بدرجة جاهزية منخفضة؛ بمعنى أن هذه القناعة لم يتم تأكيدها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات كما أن الفقرة التي تنص على أن قدرة فريق العمل المدرب من العاملين في الجامعة على التعامل مع الأزمة فور حدوثها جاءت بدرجة جاهزية منخفضة وهذا يدل على ضعف الجاهزية فور حدوث الأزمة لمواجهتها، وهذا يؤكد ضعف جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات. وأن هذه المرحلة معتمدة على خطط الجامعة لمواجهة الأزمات، وكذلك إيمان إدارة الجامعة بضرورة الإعداد والاستعداد يعني التخطيط والاستعداد للوقاية من الأزمات.

النتائج المتعلقة بالمرحلة الثالثة (مرحلة احتواء الأضرار)

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والترتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة احتواء الأضرار

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	١٩	اتخاذ إجراءات تقليدية في معالجة الأزمة في الجامعة	٣,٧١	عالية
٢	١٦	هناك قناعة باتخاذ الإجراءات العلاجية من قبل المسؤولين في الجامعة.	٣,١٧	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
على فقرات مرحلة احتواء الأضرار

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
٣	١٧	هناك ترشيد للتكاليف التي يمكن تحقيقها في الجامعة باتخاذ الإجراءات العلاجية.	٢,٩٥	متوسطة
٤	١٥	تهتم الإدارة بتوفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	٢,٩١	متوسطة
٥	١٤	تتوافر خطط وبرامج لإدارة الأزمة في الجامعة	٢,٧٦	متوسطة
٦	٢٠	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	٢,٥٥	متوسطة
٧	١٨	تأكيد القوانين والتعليمات الرسمية للجامعة لاتخاذ الإجراءات العلاجية	٢,٢٦	متوسطة
		المتوسط العام	٢,٩٥	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة احتواء الأضرار تراوحت ما بين (٢,٢٦-٣,٧١) حيث احتلت الاستجابات الأكثر الفقرة التي تنص على " اتخاذ إجراءات تقليدية في معالجة الأزمة في الجامعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١) وبدرجة استجابة عالية. واحتلت الاستجابات الأقل الفقرة التي تنص على "تأكيد القوانين والتعليمات الرسمية للجامعة لاتخاذ الإجراءات العلاجية" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦) وبدرجة استجابة منخفضة. وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذه المرحلة (٢,٩٥) وهذا مؤشر يدل على الاستفادة من عمليات مرحلة احتواء الأضرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة متوسطة. حيث جاءت هذه المرحلة بالمرتبة الأولى بين المراحل وهذا

يدل عل أن الجامعات تتعامل مع الأزمة أكثر ولديها جاهزية أكبر بعد وقوع الأزمة واحتواء الأضرار فالجاهزية أعلى لاحتواء الأضرار، والجامعات بحاجة إلى رفع مستوى الاستفادة من هذه المرحلة إلى درجة عالية من الجاهزية.

وتشير الفقرة الأولى من فقرات هذه المرحلة وإلى اتخاذ إجراءات تقليدية في معالجة الأزمة في الجامعة وحصلت على أعلى متوسط بين فقرات هذه المرحلة، وهذا يدل على أن الجامعات ما زالت تستخدم الإجراءات التقليدية في معالجة الأزمات وباقي الفقرات جاءت بدرجة متوسطة بمعنى أنها بحاجة إلى رفع جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات إلى درجة عالية.

أما الفقرة الأخيرة فقد جاءت بدرجة منخفضة وهي (تأكيد القوانين والتعليمات الرسمية للجامعة لاتخاذ الإجراءات العلاجية وهذا يدل على أن جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات لم تأت ضمن القوانين والتعليمات، وهذا يؤكد على ضعف الاهتمام حيث إن معالجة هذا الموضوع يجب أن يأتي من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات. وهذه المرحلة بحاجة إلى جهد عالي من الجامعة لاحتواء الأضرار لذلك يجب أن تسعى لإعداد خططها على أعلى درجة من الجاهزية لمحاولة احتواء الأضرار.

النتائج المتعلقة بالمرحلة الرابعة (مرحلة استعادة النشاط)

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة استعادة النشاط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	٢١	تساعد الإدارة في تسهيل وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية من أجل التعامل مع الأزمة	٣,٧٥	عالية
٢	٢٣	تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة لممارسة نشاطها الاعتيادي بعد نهاية الأزمة	٣,١٦	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
على فقرات مرحلة استعادة النشاط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
٣	٢٥	جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة	٢,٩٣	متوسطة
٤	٢٢	توحد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة	٢,٨٧	متوسطة
٥	٢٤	القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود	٢,٢٥	منخفضة
٦	٢٦	هناك تعاون فعال بين الجامعة والجامعات الأخرى لتفادي الأزمة	٢,١٨	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٨٥	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة استعادة النشاط تراوحت ما بين (٢,١٨-٣,٧٥) حيث احتلت الاستجابات الأكثر الفقرة التي تنص على أن "تساعد الإدارة في تسهيل وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية من أجل التعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) وبدرجة استجابة عالية واحتلت الاستجابات الأقل الفقرة التي تنص على أن "هناك تعاون فعال بين الجامعة والجامعات الأخرى لتفادي الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٨) وبدرجة استجابة منخفضة. وبلغ المتوسط العام لهذه المرحلة (٢,٨٥) وهذا مؤشر يدل على الاستفادة من عمليات مرحلة استعادة النشاط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة متوسطة. وجاءت هذه المرحلة بالرتبة الثالثة بين المراحل وبدرجة جاهزية متوسطة لإدارة الأزمات، بمعنى أن الجامعات بحاجة للعمل على رفع درجة الجاهزية إلى درجة عالية لتصبح قادرة على إدارة الأزمات؛ حيث حصلت الفقرة التي تنص على تساعد الإدارة في

تسهيل وتوفير الإمكانيات المادية البشرية والتكنولوجية من أجل التعامل مع الأزمة على درجة عالية من الجاهزية لإدارة الأزمات. وهذا يدل على أن الجامعة تسعى لتوفير الإمكانيات حالة حدوث الأزمة. أما الفقرتان (٢٤، ٢٦) فقد حصلت على درجة جاهزية منخفضة لإدارة الأزمات وهذا يدل على ضعف القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود وكذلك هناك ضعف في التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى لتفادي الأزمة وهذا يعني أن الجامعات بحاجة إلى التنسيق بينها لرفع جاهزيتها إلى درجة عالية لإدارة الأزمات. حيث إن استعادة النشاط بعد الخروج من الأزمة بحاجة إلى وضع خطط من قبل الجامعة حتى تخرج من الأزمة وهي أفضل مما كانت عليه قبل الأزمة.

النتائج المتعلقة بالمرحلة الخامسة (مرحلة التعلم)

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة التعلم

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	٣٠	تأخذ الجامعة الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها	٢,٥٠	متوسطة
٢	٣٢	تتفاوت مستوى القدرات الإدارية في تجنب حدوث الأزمة في الجامعة	٢,٤٢	متوسطة
٣	٢٩	تناقش الجامعة خطوات التعامل مع الأزمات الفارقة التي حدثت في الجامعات الأخرى	٢,٢٨	منخفضة
٤	٢٧	الجامعة تقيم كفاية وفعالية برامج إدارة الأزمة السابقة للاستفادة منها في المستقبل.	٢,١٩	منخفضة
٥	٣١	تقوم الجامعة بحملة إعلامية منظمة لشرح أبعاد الأزمة.	٢,١٧	منخفضة

تابع/ جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
على فقرات مرحلة التعلم

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
٦	٢٨	الجامعة تتبنى فكراً إبداعياً في التعامل مع الأزمة	٢,٠٦	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٢٧	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مرحلة التعلم تراوحت بين (٢,٠٦-٢,٥٠) حيث احتلت الاستجابات الأكثر الفقرة التي تنص على " تأخذ الجامعة الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وبدرجة استجابة متوسطة واحتلت الاستجابة الأقل الفقرة التي تنص على الجامعة تتبنى فكراً إبداعياً في التعامل مع الأزمة) وبمتوسط حسابي قدره (٢,٠٦) وبدرجة استجابة منخفضة.

وبلغ المتوسط العام لهذه المرحلة (٢,٢٧) وهذا مؤشر يدل على الاستفادة من عمليات مرحلة التعلم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة منخفضة، وجاءت هذه المرحلة بالرتبة الخامسة بين المراحل وبدرجة جاهزية منخفضة. وهذا يؤكد أن الجامعات تستفيد من هذه المرحلة بدرجة منخفضة؛ بمعنى أن الدروس والعبر المستفادة من الأزمات السابقة ضعيفة، حيث حصلت الفقرة التي تنص على أن "تأخذ الجامعة الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها" أعلى درجة متوسطة من الجاهزية لإدارة الأزمات وهذا يدل على أن الجامعة يجب أن تأخذ الدروس والعبر بشكل كبير وبدرجة جاهزية عالية وذلك للإعداد لمواجهة الأزمات القادمة. وحصلت الفقرة التي تنص على أن "الجامعة تتبنى فكراً إبداعياً في التعامل مع الأزمة" بمعنى أن الجامعة ما زالت لا تتبنى فكراً إبداعياً يتناسب مع الأزمات. وهذا يتطلب أن ترتقي الجامعات بالفكر

الإبداعي لتصل إلى درجة عالية من الجاهزية لإدارة الأزمات. وعلى ما يبدو أن الجامعة تظل تتابع الأزمة بدرجة متوسطة حتى مرحلة التعلم لتصبح بدرجة منخفضة. فعلى ما يبدو أن الجامعة لا تأخذ العبرة من الأزمات السابقة ولذلك عليها دراسة الأزمات السابقة ومحاولة أخذ الدروس والعبر منها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما المعوقات التي تواجه جاهزية الجامعات الأردنية لإدارة الأزمات كما يراها رؤساء الأقسام؟

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معوقات إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً بحسب أهميتها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	١	المعوقات الإنسانية	٢,٤٩	متوسطة
٢	٢	المعوقات التكنولوجية	٢,٣٥	متوسطة
٣	٣	المعوقات التنظيمية	٢,٢٥	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٣٦	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية العامة لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات معوقات إدارة الأزمات تراوحت ما بين (٢,٢٥-٢,٤٩) حيث احتلت الاستجابات الأكثر "المعوقات الإنسانية" بمتوسط حسابي عام قدره (٢,٤٩) ويليهما "المعوقات التكنولوجية" بمتوسط حسابي عام قدره (٢,٣٥) واحتلت الاستجابات الأكثر المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي عام قدره (٢,٢٥) وبدرجة استجابة منخفضة. وبلغ المتوسط الحسابي العام لمعوقات إدارة الأزمات (٢,٣٦) وهذا يدل على وجود معوقات لإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة متوسطة. وكانت درجة المعوقات تتراوح في خانة الوسط حيث كانت المعوقات الإنسانية والتكنولوجية في درجة

الوسط أما المعوقات التنظيمية فكانت بدرجة منخفضة وعلى الجامعات العمل على إزالة تلك المعوقات.

النتائج المتعلقة بالمعوقات الإنسانية

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات الإنسانية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	٣٦	صعوبة تشخيص المعلومات للتعامل مع الأزمة	٢,٩٠	متوسطة
٢	٣٧	التكليف لأفراد فريق العمل المدرب من العاملين في الجامعة بأعمال كثيرة لا يستطيع القيام بها عند حدوث الأزمة	٢,٧٥	متوسطة
٣	٣٣	غياب الأزمة في مواجهة الأزمات	٢,٤٠	متوسطة
٤	٣٤	هناك ضعف في القدرة على الحدس والاستقراء من حيث التنبؤ بالأزمات والتعرف على مواطن الخطر	٢,٢٦	منخفضة
٥	٣٥	هناك ضعف في قدرة نظم المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة	٢,١٧	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٤٩	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات الإنسانية تراوحت بين (٢,٩٠-٢,١٧) حيث احتلت الاستجابات الأكثر الفقرة التي تنص على "صعوبة تشخيص المعلومات للتعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٠) وبدرجة استجابة متوسطة واحتلت الاستجابات الأقل الفقرة التي تنص على "أن هناك ضعف في قدرة نظم المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة" وبمتوسط حسابي (٢,١٧) وبدرجة استجابة منخفضة. وبلغ المتوسط العام للمعوقات الإنسانية (٢,٤٩) وهذا مؤشر

يدل على وجود معوقات إنسانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة متوسطة. ولذلك يجب العمل على أن تكون منخفضة جداً حيث كان التكليف لإفراد العمل المدرب من العاملين في الجامعة بأعمال كثيرة لا يستطيع القيام بها عند حدوث الأزمة، ولذلك يجب التخفيف من أعمال فريق العمل وكذلك هناك غياب للدافعية في مواجهة الأزمات ولذلك على إدارة الجامعة العمل على تحفيز العمل ورفع دافعيته لمواجهة الأزمات، وهناك كذلك ضعف في القدرة والحدس والاستقراء من حيث التنبؤ بالأزمات ولذلك على إدارة الجامعات معالجة هذه الأمور لإزالة المعوقات.

النتائج المتعلقة بالمعوقات التكنولوجية

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات التكنولوجية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	٣٩	غياب جهة متخصصة عند توفير وتدوين المعلومات أثناء حدوث الأزمة	٢,٨٥	متوسطة
٢	٤١	عدم وضوح الأدوار لكل فرد من أفراد الجماعة للتعامل مع الأزمة	٢,٧١	متوسطة
٣	٣٨	عدم توافر بيانات ومعلومات كيفيه ونوعية مناسبة لمتخذي القرارات في ظروف الأزمة	٢,٥٤	متوسطة
٤	٤٢	صعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية عند الاتصال	٢,٢٨	منخفضة
٥	٤٠	ضعف في الاتصالات للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	٢,٠٩	منخفضة
	٤٣	صعوبة التعرف على مصادر المعلومات ومدى صحتها عند حدوث الأزمة	٢,٠٣	منخفضة

تابع/ جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
على فقرات المعوقات التكنولوجية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
	٤٤	غياب الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات ذات العلاقة لتحديد الأزمة	١,٩٥	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٣٥	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة فقرات المعوقات التكنولوجية تراوحت ما بين (١,٩٥-٢,٨٥) حيث احتلت الاستجابات الأكثر الفقرة التي تنص على "غياب جهة متخصصة عند توفير وتدوين المعلومات أثناء حدوث الأزمة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٥) وبدرجة استجابة متوسطة واحتلت الاستجابات الأقل الفقرة التي تنص على "غياب الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات ذات العلاقة مع تحديد الأزمة" بمتوسط حسابي قدره (١,٩٥) وبدرجة استجابة منخفضة.

وبلغ المتوسط العام للمعوقات التكنولوجية (٢,٣٥) وهذا مؤشر على وجود معوقات تكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة متوسطة. ولذلك على إدارة الجامعة أن تسعى إلى خفض هذه المعوقات وإزالتها حتى لا تشكل عائقاً أمام جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات.

وحصلت الفقرة التي تنص على "غياب جهة متخصصة عند توفير وتدوين المعلومات أثناء حدوث الأزمة" على الرتبة الأولى مما يدل على أن هناك غياب متوسط لهذه الجهة ولذلك على الجامعة أن تسعى لتفعيل عمل هذه الجهة لتصبح فاعلة وتزيل العراقيل أمام الجاهزية.

وكذلك هناك صعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية عند الاتصال وضعف في الاتصالات للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها وغياب الاتصال مع الجامعات الأخرى لتحديد الأزمة ولذلك يجب العمل على إزالة هذه المعوقات حتى تصل الجامعات إلى درجة جاهزية عالية لإدارة الأزمات.

النتائج المتعلقة بالمعوقات التنظيمية

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والرتبة ودرجة الجاهزية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
على فقرات المعوقات التنظيمية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	درجة الجاهزية
١	١	تتسم اتخاذ القرارات في الجامعة بالتوتر والانفعالية أثناء حدوث الأزمة	٢,٥٧	متوسطة
٢	٢	اختلاف مفردات التعامل مع الأزمة	٢,٤٦	متوسطة
٣	٣	عدم تفويض السلطة للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	٢,٢٥	منخفضة
٤	٤	غموض الإجراءات التنظيمية المطلوبة في حال حدوث الأزمة	٢,١١	منخفضة
٥	٥	ضعف اتخاذ القرارات المناسبة في الجامعة أثناء حدوث الأزمة	٢,٠٩	منخفضة
	٦	عجز القيادة عن اعتماد خطه واضحة أثناء حدوث الأزمة	٢,٠٥	منخفضة
		المتوسط العام	٢,٢٥	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (١١) بأن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات التنظيمية قد تراوحت بين (٢,٥٧-٢,٠٥) حيث احتلت الاستجابات الأكثر الفقرة التي تنص على "تتسم اتخاذ القرارات في الجامعة بالتوتر والانفعالية أثناء حدوث الأزمة" وبمتوسط حسابي قدره (٢,٥٧) وبدرجة استجابة متوسطة واحتلت الأقل الفقرة التي تنص على "عجز القيادة على اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة" بمتوسط حسابي قدره (٢,٠٥) وبدرجة استجابة منخفضة، وبلغ المتوسط العام للمعوقات التنظيمية (٢,٢٥) وهذا يدل على وجود معوقات تنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة منخفضة. إن المعوقات التنظيمية والمتعلقة بنمط

القيادة المتبعة في الجامعات وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها الموضوعية لمواجهة الأزمات لا تشكل عائقاً إلى حد ما في التحكم والسيطرة لرفع مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات من خلال الاستعادة من عمليات المراحل الخمسة حيث حصلت المعوقات التنظيمية على درجة استجابة منخفضة. ولكن ما زالت القرارات تتسم في الجامعة بالتوتر والانفعالية أثناء حدوث الأزمة، ولكن على إدارة الجامعة أن تسعى لإزالة هذه المعوقات لترتفع درجة الجاهزية إلى درجة أعلى، وذلك حتى تتمكن الجامعة من أداء دورها في خدمة المجتمع.

ربط الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشمراني (٢٠٠٤) حيث جاء في نتائج دراسة الشمراني أنّ درجة التعامل مع الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر العاملين الإداريين كانت عالية، ولكن اتفقت مع نتائج الشمراني (٢٠٠٤) حول المعوقات التنظيمية حيث كانت نتائج الدراستين منخفضة، بينما نتائج الدراستين حول المعوقات الانسانية والتكنولوجية كانت متوسطة. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الدقاسمة (١٩٩٨) بتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة كما أنّ المعوقات كانت بدرجة متوسطة.

ولكنّها اختلفت مع دراسة سيد (٢٠٠٢) حول جاهزية مديرية الدفاع المدني، حيث كانت درجة جاهزية مديرية الدفاع المدني عالية، وقد يكون ذلك من الضروري حيث إن مديرية الدفاع المدني تُشرف على جاهزية جميع المؤسسات، لا بل هي التي تستعين بها كل المؤسسات.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ويلسون (١٩٩٢) على ثلاثة جامعات أمريكية حيث كانت نتائجها بتوافر خطط لدى الجامعات لإدارة الأزمات بجميع عناصرها ولكنّها لا تسدّ حاجة تلك الجامعات. وبمعنى أن معظم المؤسسات لم تصل جاهزيتها إلى درجة عالية جداً بحيث تكون هذه الجاهزية مكتملة الجوانب.

ملخص نتائج الدراسة

خُلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ١ - أنّ درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات متوسطة في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من عمليّات المراحل الخمسة مرتبة حسب أهميّتها: مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة الاستعداد والوقائيّة، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، وبدرجة منخفضة بالنسبة لمرحلة التعلّم.
- ٢ - تبين أنّ التحكم والسيطرة على المعوّقات الإنسانيّة والتكنولوجيّة التي تواجه الجامعات كانت بدرجة متوسطة في حين تبين أنّ التحكم والسيطرة على المعوّقات التنظيميّة كانت بدرجة منخفضة.

التوصيات

- تدريب العاملين في الجامعات على كيفية التعامل مع الأزمات لرفع درجة الجاهزية.
- التركيز على المنهج الوقائي في التعامل مع الأزمات للحد من المعوقات الإنسانيّة والتكنولوجيّة.
- إجراء المزيد من الدراسات وعمل مقارنة مع الجامعات الخاصة وكذلك معرفة درجة جاهزية كل جامعة.
- وضع مساقات جامعية حول إدارة الأزمات في الخطط الدراسية للتخصصات المناسبة.
- إجراء تمارين وهمية لقياس مدى جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة.
- تشكيل وحدة مستقلة لإدارة الأزمات في وزارة التعليم العالي للتسيق بين الجامعات.

Preparedness of Crisis Management and Pertaining Obstacles in Jordanian Government Universities as Perceived by Department Chairpersons

Dr. Omer A. Rababàa

Aglon College - Balqa Applied University
H.K.J

Abstract

This study aims to explore the readiness degree of government Jordanian universities to deal with crises and obstacles as perceived by department chairpersons.

The sample of the study consisted of (222) chairpersons chosen randomly from Mòta University from the South Jordan University from the south, Jordan University from Middle and Applied and Technology University from the north.

- The result indicated that the preparedness degree in our formal universities for crises management were fair.
- The preparedness of crises management through-out the five stages orderd, including hurts, readiness and protection stage, discover the dangerous signs, education stage.
- Training manpower in university about how to deal with crises to raise degree of readiness.
- Concentrating on protective measures dealing with crisis to reduce human and technology obstacles.

المراجع

- ١ - أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس (ط١). القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٢ - الأعرجي، عاصم (٢٠٠٥). إدارة الأزمات في ظلّ العولمة. الإمارات العربية المتحدة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد ١٠، العدد ٣.
- ٣ - أفندي، عطية حسن (١٩٩٤). اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية.
- ٤ - جريدة الرأي الأردنية، ٢٠١١/١/٤،
http://www.alrai.com/pages.php?news_id=377754
- ٥ - الحملأوي، محمد رشاد (١٩٩٥). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط٢. القاهرة: دار أبو المجد للطباعة.
- ٦ - الخضري، محسن أحمد (١٩٩٠). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ٧ - خطاب، عائدة سيد (١٩٩٢). أصول الإدارة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ٨ - الدقاسمة، مأمون (١٩٩٨). دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٩ - الرازم، عز الدين حسين (١٩٩٥). التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط١. عمان: دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- ١٠ - رضوان، رضا (١٩٩٩). إدارة الأزمات في التشريع الإسلامي. مجلة الفيصل، المجلد ٢٤، الرياض.
- ١١ - السيد، رجب (١٩٩٥). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، بور سعيد.

- ١٢ - السيد، رمزي (١٩٩٦). مركز إدارة الأزمات. مجلة الحرس الوطني، العدد ١٧١، الرياض.
- ١٣ - سيد، زاهر يوسف (٢٠٠٢). جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٤ - الشريدة، هيام والأعرجي، عاصم (٢٠٠٣)، العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذو القرار في المدارس الثانوية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد الرابع، العدد الأول.
- ١٥ - الشمراني، سعيد صالح (٢٠٠٤) إدارة الأزمات ومعوقات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٦ - عوده، رهام راسم (٢٠٠٨). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ١٧ - كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٢). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، ط١. القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر.
- ١٨ - كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٣). "استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات المدرسية. القاهرة، الأنجلو المصرية.
- ١٩ - منصور، فاروق حلمي (١٩٩٣). الأزمة ذات الطبيعة الدائرية (الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات). القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
- ٢٠ - هلال، محمد عبدالغني (١٩٩٦). مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها. السويس، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ٢١ - وكالة جراسا الإخبارية،

<http://gerasanews.com/index.php?page=article&id=26137>

- ٢٢ - اليحيوي، صبرية (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في مدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، بحث محكم الرياض : جامعة الملك فهد.

٢٣ - اليرموك الإخبارية،

[http://yunn.yu.edu.jo/index.php?option=com_content & view](http://yunn.yu.edu.jo/index.php?option=com_content&view)

= article&id = 601: - q——q & catid = 67: 2009-08-01-12-41-05 &

Itemid = 107

- 24 - Beaudion, Tina (1988). "Planning For The worst". **Management Review**, 77 (8), 7-8.
- 25 - Chieh Tai, Shih (2004). Analyze Crisis Management by Systems Thinking Approach: Take Bhopal accident as example. Master's Thesis, National Sun Yat-sen University.
- 26 - Greene, Kenyon (1982). **The Adaptive Organization: Anticipation And Management of Crisis**. New York: John Wiley & Sons.
- 27 - Kovoor, Sarah (1993). "Crisis Preparation in Technical Organizations: a study using a multi-dimensional approach. **DAI**, PhD., University of South California Data Base, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- 28 - McNicoll, Stephanie (2003). Underage Binge drinking on college campuses: an examination for institutions in the event of tragedy on campus university. An MA. Thesis, University of Georgia, Athens, Georgia.
- 29 - Milburn, Thomas and Watman, Kenneth, (1983). "Organizational Crisis, Part 1: Definition and Conceptualization ", **Human Relations**, 36 (12), 1141-1160.
- 30 - Mitroff, I. I.; Pauchant, T.; & Shrivatava, P. (1988). Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crises management. **Technological forecasting and Social change**, 33, 83-107.
- 31 - Philips, Norman (1986). "Setting up A crisis Recovery Plan ". **Journal of Business Strategy**, 6(4), 5-10.
- 32 - Quarentelli, E. (1988). "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings". **Journal of Management Studies**, 25(4), 373-385.
- 33 - Truitt, Richard and Kelly, Battling (1989). On Crisis In Advance. **Public Relations Quarterly**, 34(1), 7.
- 34 - Tummala, Verona (1997). "Practices, Barriers and Benefits of Using

- Risk Management Approaches In Selected Hong Kong Industries". **International Journal of Project Management**, 15(5), 301.
- 35 - Waynona, Smith (1992). "A study of School Preparedness Planning and Natural Disasters (disaster preparedness). Doctoral Dissertation, Oklahoma State University, U.S.A.
- 36 - Wilson, Bardarea (1992). Crisis Management: A Case Study of Three American Universities. PhD Dissertation, University of Pittsburgh data base, Yarmouk University, Irbid -Jordan.

