

## تشخيص واقع إدارة الأزمات في منظمات التعليم العالي: جامعة تكريت أنموذجاً دراسة استطلاعية

م.م مروان رشيد حمود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

marwan34@tu.edu.iq

م. مازن نعمان عبدالله  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Mazin34@tu.edu.iq

### المستخلص:

ركز البحث على كيفية تشخيص واقع الازمات المالية في الجامعة التعليمية، ويهدف البحث الى تحديد أهم العوامل والأكثر انسجاماً وتأثيراً لإدارة الازمات في الجامعة قيد البحث، يقوم البحث على الفرضية التي مفادها: تمتلك الجامعة قيد البحث مستوى مناسب في تشخيص ادارة الازمات للفترة التعليمية، كشفت نتائج التحليل ان الإجابات للأفراد عينة البحث حول فقرات استمارة الاستبانة الاتفاق وبنسبة متباينة ومقبولة، وقد خرج البحث بجملة من الاستنتاجات اهمها هذا يعني أن الجامعة قيد البحث تعي ابعاد وخصائص التصميم المتين التي اعتمدها البحث في الجامعة قيد البحث. وقد يوصي البحث الى من الضروري ان تهتم إدارة تلك الجامعة قيد البحث بتعزيز الوعي بمفاهيم ابعاد الازمات التي اعتمدها البحث لدى الموظفين على حدٍ سواء لغرض بلوغ الهدف وتحقيق الفائدة من تبني هذا المفهوم.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمات التعليمية، عملية التخطيط، القيادات الادارية، عملية الاتصال، اهمية المعلومات.

### Diagnosing the reality of crisis management in higher education organizations: Tikrit University as a model/Exploratory study

Lecturer. Mazin Namin Abdulah  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Assist. Lecturer. Marwain Rashid Hammood  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

### Abstract:

The research focused on how to diagnose the reality of financial crises in educational organizations, and the research aims to identify the most important, most consistent and influencing factors for crisis management in the organizations in question, the research is based on the hypothesis that: The organizations in question have an appropriate level in diagnosing crisis management for the educational period, The results of the analysis revealed that the answers of the individuals to the sample of the research about the paragraphs of the questionnaire, the agreement, and with a different and acceptable percentage. The research may recommend that it is necessary for the management of those organizations under consideration to enhance awareness of the concepts of diminishing the crises adopted by the research for both employees for the purpose of achieving the goal and achieving the benefit of adopting this concept.

**Keywords:** educational organizations, planning process, administrative leaders, communication process, the importance of information.

## المحور الأول: الإطار العام للبحث

### المقدمة

يعتبر العصر الحالي هو عصر التطورات الناتجة عن ثورة المعلومات والانفتاح الثقافي في جميع مجالات الحياة بطابع التحولات الجذرية بما فيها مجال التربية والتعليم. ونتيجة هذه التطورات والتحديات ظهرت مجموعة من الأزمات، وأصبحت جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع وسمة من سمات الحياة المعاصرة، ومما زاد الحاجة إلى التعامل مع هذه الأزمات في العصر الحالي هو التغيير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك وأنماط العلاقات بين البشر، مما يتطلب استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع واقع الحياة المختلفة، وقد أطلق البعض على عصرنا الحالي (عصر الأزمات) فأصبح مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية، مثل: الأزمة الاقتصادية، والأزمة الاجتماعية، وأزمة التعليم، وغيرها من الأزمات. وعلم إدارة الأزمات أصبح من العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر الذي شهد العديد من التغييرات المتداخلة، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو القومي أو المحلي، فهو إحدى علوم المستقبل، وعلم التكيف مع التغييرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية أو غيرها، وهو بذلك علم مستقل بذاته، وهو في الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه، لذلك أوجدت إدارة الأزمات التي تتطلب السعي الدائم لتوفير متطلباتها، ومواجهة التغييرات والتطورات في جميع الميادين وخاصة الميدان التربوي والتعليمي فتغير دور القيادات مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية والمتمثلة في المنظمة على ضمان استمرارها من خلال قيامه بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير الأساليب الإدارية، مما ولد إدارة الأزمات في الميدان التربوي التعليمي في دول عديدة وقد حظي موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية باهتمام كبير من الباحثين والكتاب في البيئة الغربية وبكثرة الدراسات التي تناولته، وتوجهت هذه الدراسات إلى أهمية وجود فريق عمل قادر على مواجهة الأزمات وأدائها، وتحليل خطط إدارة الأزمات وتفاعلاتها.

**أولاً. مشكلة البحث:** من خلال تعدد الأزمات وتباينها التي تتعرض لها الجامعة، واتسام كل أزمة من الأزمات بالخصائص المميزة لها فهي تحتاج إلى متطلبات مادية، وإدارتها، وبشرية لإدارتها بما يتوافق مع طبيعتها فيتوقف عليها نجاح إدارة الأزمات التعليمية.

وتثار مشكلة البحث الى مجموعة من التساؤلات الآتية:

١. ما واقع إدارة المنظمة التعليمية في جامعة تكريت قيد البحث، وأهم الأزمات التي تواجهها؟
٢. ما المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات التعليمية في جامعه تكريت قيد البحث المادية، والإدارية، والبشرية؟

٣. ماهي أنواع الازمات التي تعاني منها الجامعة التعليمية الجامعية قيد البحث وما هي مستوياتها؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تعود أهمية البحث الحالي إلى ما يلي:

١. استمد البحث أهميته من أهمية المشكلة التي يعالجها والميدان المختار للمنظمات قيد للبحث.
٢. مفهوم إدارة الأزمة من المفاهيم المعول عليها في الحاضر والمستقبل نظراً لما لها من أهمية في اكتشاف المعرفة بالمتغيرات البيئية المتعددة الداخلية والخارجية للمنظمات قيد البحث.

٣. أهمية موضوع الدراسة الذي يناقش قضية هامة في مجال إدارة الجامعة التعليمية من خلال إدارة الأزمات، وهو من مداخل الإدارة الحديثة ليقدم حلولاً للمشاكل الناتجة عن التقدم التكنولوجي.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يمكن تحديد أهداف البحث في النقاط الآتية:

١. تحديد أهم العوامل والأكثر انسجاماً وتأثيراً لإدارة الأزمات في الجامعة قيد البحث.
٢. السعي إلى تطوير الواقع الفعلي للمنظمات قيد البحث وجعلها تواكب التطورات التعليمية.
٣. تعريف المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات التعليمية المادية، والإدارية، والبشرية للمنظمات قيد البحث.

٤. تعريف الإدارة الجامعية بشكل عام، وإدارة الأزمة بشكل خاص مفهومها، أهميتها، أهدافها أنواعها، مراحلها، متطلباتها.

**رابعاً. الفرضية الرئيسية للبحث:** يقوم البحث على الفرضية التي مفادها: تمتلك الجامعة قيد البحث مستوى مناسب في تشخيص إدارة الأزمات للفترة التعليمية. حيث تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية: تطبق إدارة الجامعة قيد البحث كل بعد من ابعاد الازمة والتي اعتمدها البحث والتي شملت على (عملية التخطيط لإدارة الأزمات، عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، عملية الاتصال في إدارة الأزمات، أهمية المعلومات في إدارة الأزمات)

**خامساً. حدود البحث:**

١. **الحدود المكانية:** تم البحث في الجامعة التعليمية قيد البحث.
٢. **الحدود الزمانية:** تتمثل بالفترة من ٢٠١٩/٩/١ ولغاية ٢٠١٩/١٢/٢٣.

**سادساً. منهج البحث:** اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والتحليلي في اختبار فرضياته والوصول إلى الاستنتاجات، إذ اعتمدت المنهج الوصفي المستند إلى العرض النظري المتعلق بـ (بتشخيص واقع إدارة الأزمة، في حين اعتمد المنهج التحليلي في عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة البحث والمتعلقة بأسئلة استمارة الاستبيان.

**سابعاً. وصف مجتمع البحث ومسوغات اختيارها:**

١. **أسباب اختيار الجامعة المبحوثة:** ان تحديد اختيار مجتمع الدراسة يعتبر اهم المرتكزات المؤثرة في نجاح او فشل أية دراسة ميدانية، فعلى أساسه تتكون متغيراتها وتتضح مشكلتها، لذا يتطلب هذا الامر اعتماد الدقة في تحديد مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس تم اختيار الجامعة المبحوثة وهي من الجامعة التابعة لوزارة التعليم العالي، وقد تم الاختيار للأسباب الآتية:

أ. وضوح متغيرات الدراسة في الجامعة ولأغلب الأفراد المبحوثين.  
ب. الجامعة قيد البحث لها مكانة ومرتبة مميزة من بين الجامعة الاخرة والخاصة لجامعه تكريت لما تمتلكها من خبرات في مجال الادارة الناجحة وفي مواجهة اي مشكله من مشاكل الاعمال.

ج. كونها من الجامعة العريقة قيد البحث ولجامعه تكريت وذات خبرة كبيرة في مجال عملها العلمي، كما انها تمتلك كوادر إدارية وفنية ذات خبرة ومهارة عالية في ميدان اختصاصها.

٢. **مسوغات اختيار الجامعة المبحوثة:** سعى الباحثان قدر الامكان في اختيار مكان مناسب لتطبيق الجانب العملي بما يتوافق مع موضوعه، فكان اختيار الجامعة قيد البحث في جامعه تكريت ميدانا للبحث، كون ادارة هذه الجامعة تهتم بالجانب الاداري والعلمي وتقانتها في جميع انشطتها، فضلا عن الاسباب الآتية:

أ. وضوح أبعاد متغير البحث لأغلب افراد عينة البحث في الجامعة قيد البحث.

- ب. كونها من الجامعة التي تتمتع بأفراد ذات خبرات عالية في مواجهه أي مشكله.  
ج. كونها من الجامعة التي تهتم بالتخطيط والاتصال واتخاذ القرارات الادارية.  
د. تعد جميع اعمالها الادارية والعلمية لها بعد تنافسي (كالتخطيط، والاتصال، والاهمية في اتخاذ القرارات) وخصوصا للمنظمات الاخرى التابعة لجامعه تكريت.

#### ثامناً أدوات البحث وتحليلها:

- أدوات البحث (أساليب جمع البيانات): اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي لغرض اختبار مخطتها وفرضياتها، ولمعالجة مشكلة دراسة البحث وتحقيق أهدافها، وفيما يأتي إيضاح أهم الخطوات التي تم اعتمادها للحصول على ذلك:
١. أساليب جمع البيانات والمعلومات: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اعتماد نوعين من الأساليب في جمع البيانات والمعلومات عن طريق الآتي:  
❖ **البيانات الثانوية:** من أجل الحصول على البيانات الثانوية الخاصة بالجانب النظري في الدراسة تم الاعتماد على ما تيسر من إسهامات الباحثين المتخصصين ببعدي الدراسة وهي كالاتي:  
- المراجع العلمية من الكتب وباللغتين (العربية والاجنبية).  
- الرسائل والأطاريح الجامعية (العربية والاجنبية) ذات الصلة ببعدي الدراسة.  
- المقالات والدوريات الجامعية وباللغتين (العربية والاجنبية).  
❖ **البيانات الأولية:** اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على استمارة الاستبانة لجمع البيانات الأولية المتعلقة ببعدي الدراسة تمهيداً لتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة، ولتوضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة لذلك في الجامعة المبحوثة وضمان الاجابة على فقراتها بشكل كامل، بالإضافة الى جمع معلومات عامة عن تلك الجامعة وطبيعة عملها بما يخدم موضوع الدراسة ومتغيراتها.
  ٢. **تصميم الاستبانة:** تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات هذه الدراسة، فقد صممت استمارة الاستبيان وقوائم الفحص لقياس متغيرات الدراسة وتمت مراعاة مدى قدرتها على تشخيص وقياس هذه المتغيرات.
  ٣. **وصف استمارة الاستبانة:** اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الثلاثي والمرتب بالتدرج من عبارة (أتفق، محايد، لا أتفق) كونه دراسة البحث متغير واحد والتي حصلت على الاوزان الآتية على التوالي (١، ٢، ٣) لغرض قياس استجابة الافراد المبحوثين، وقام الباحثان بتقسيم الاستمارة الى ثلاثة أجزاء وكما يأتي:  
- **الجزء الأول:** متعلق بالمعلومات التعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين والمتعلقة ب (العمر، مدة الخدمة بالمنظمة، التحصيل الدراسي).  
- **الجزء الثاني:** والذي تضمن الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (ادارة الازمات) والتي شملت (31) فقرة تم توزيعها على الابعاد التي اعتمدها الباحثان في الجانب النظري وأنموذج الدراسة، وهي (7) عملية التخطيط لإدارة الازمات و (7) عملية اتخاذ القرارات في ادارة الازمات و (7) عملية الاتصال في إدارة الازمات، (10) أهمية المعلومات في إدارة الازمات.

## المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم الازمة: عرف (Coombs, 1995: 23) الازمة بانها لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر، وكذلك عرف الازم الازمة "بأنها حدث أو تراكم أو تزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في منظمة أو جزء منها (الرازم، ١٩٩٥: ١٩). اما (عبدالله، ٢٠٠٦: ٢). فقد عرفها بانها (موقف ينتج عنه تغييرات بيئية ويكون خارج إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من المفاجأة والتهديد والخطورة، في حين أن التعريف الذي أورده الحملوي يعتبر النظام في تحليل مستوى الازمة، حيث يعرف الازمة بانها "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات التي يقوم عليها هذا النظام" (الحملوي، ١٩٩٣: ٢٠) اما (زويلف، ٢٠١٥: ٢٥) فقد عرفتها بانها حدث مفاجئ واستثنائي قد يؤدي الى فرص او نتائج لنجاح الجامعة او قد يقود الجامعة الى نتائج خطيرة.

وتشير مضامين كل التعريفات السابقة الى ان الازمة هي حالة خطر تهدد سمعة الجامعة وتؤثر بشكل مباشر على نطاق اعمالها اليومية.

ثانياً. مفهوم إدارة الازمات: ان الإدارة الجيدة للازمات التي تواجهها الجامعة تعد من الامور الحيوية لمواجهتها والتغلب عليها، وتشير إدارة الازمة الى انها نظام يطبق لتجنب حدوث حالات طارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها من اجل التخفيف من اثارها المدمرة، كما تشير الى انها كل الجهود والاستعدادات الإدارية التي تبذل لمواجهة والحد من الدمار المترتب على وقوع الازمة (أبو قحف، ٢٠٠٢: ٥٢).

في حين يرى: (Coombs, 2007: 3) ان إدارة الازمات هي عملية صممت من اجل منع وتقليل الاضرار الناتجة عن الازمة حتى لا تنعكس سلبا على المنظمة. وهي تتطلب من المديرين التفكير العميق والذي يتعدى حدود ما لا يمكن التفكير به وكذلك توقع ما لا يمكن ان يتوقعوه وبالتالي فان إدارة الازمات من هذا المنطلق تعني الاعداد المنتظم والمنظم للمشكلات الخارجية والداخلية التي تهدد بشكل خطير سمعة المنظمة ومكانتها في السوق، بمعنى اخر تعني منهجية التعامل مع الازمات في ضوء الإمكانيات والاستعدادات والمهارات والمعرفة المتوفرة.

ومن خلال ما تقدم يمكن التوصل الى مفهوم إجرائي بأن إدارة الازمات هي (تلك العمليات التي يقوم بها المديرين والتي تساهم بشكل فاعل في تلافي حدوث الازمات من خلال مجموعة برامج وقائية والعمل على تقليل اثار الازمة في حال وقوعها من خلال التدخل الفوري بالاستفادة من المعلومات والإمكانات البشرية والمادية المتوفرة في المنظمة).

ثالثاً. مراحل إدارة الازمات: ان من اهم شروط نجاح الجامعة في مواجهة الازمات والحد من خطورتها هو التحديد الدقيق لمراحل الازمة وقد اختلف الباحثون وتباينت مواقفهم فيما يتعلق بالمراحل الخاصة بإدارة الازمة الا ان اغلب الازمات تمر بأربعة مراحل أساسية على الرغم من ان بعض الباحثين يشير الى خمسة مراحل وإذا فشل المعنيون في إدارة الازمة في إدارة أي مرحلة من تلك المراحل فانهم يصبحون مسؤولون عن تفاقم تلك الازمة.

المرحلة الأولى مرحلة ما قبل الازمة: تتمثل هذه المرحلة بإشارات تنذر باحتمال وقوع ازمة وفي هذه المرحلة غالبا ما تتبلور فيها مشكلة ما ثم تتعاظم تلك المشكلة حتى تنتج عنها ازمة اذ

ان الازمات لا تنشأ عن فراغ وانما تكون مسبقة بمشكلة لم تعالج بشكل مناسب (اليحيوي، ٢٠٠٦: ٣٥).

**المرحلة الثانية إدارة الازمة:** تعتبر هذه المرحلة المحور الرئيس لإدارة الازمة حيث تعني تنفيذ خطة المواجهة لتقليل الاضرار الناجمة عن الازمة بهدف إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عنها ومن الضروري جدا العمل على عزل الازمة لغرض منعها من الانتشار في بقية أجزاء المنظمة ويكون تركيز المديرين على التعامل مع الازمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن ينوب عنهم (احمد، ٢٠٠٢: ٣٦).

**المرحلة الثالثة تفاهم الازمة:** يظهر دور الإدارة بشكل واضح في هذه المرحلة من خلال شد الانتباه وإتاحة الإمكانيات اللازمة لمواجهة تلك الازمة مع توافر جميع الاستعدادات والأساليب للوقاية منها للوصول الى الهدف المناسب لها (الحريري، ٢٠٠٧: ٢٤٥).

**المرحلة الرابعة ما بعد الازمة:** تتمثل هذه المرحلة بسلسلة من الأنشطة تقوم بها الإدارة لغرض استعادة كيات المنظمة لنفوذه وتوازنه بعد ان نجحت في احتواء الاضرار الناجمة عن الازمة ومنع انتشارها وتتطلب هذه المرحلة دعما ماليا وقدرات فنيو وإدارية كما تشمل هذه المرحلة على عملية تقويم للازمة للاستفادة من تلك الدروس ومعالجتها في أزمات لاحقة. (الشيخلي، ٢٠٠٨: ٣٦).

**رابعاً. خصائص الازمات:** من خلال ما تم ذكره سابقاً فإن الازمات تتصف بمجموعة من الخصائص او السمات وهي الاتي (الحاج ونور الدين، ٢٠١٢: ١٠).

١. يمثل مصدر الازمة ركيزة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة، يصعب السيطرة عليها او التحكم في مسارها.

٢. تسبب الازمة في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف قدرات الفعل المؤثر والسريع لمجابتها.

٣. ان التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي الى الشك في البدائل المطروحة لحلها في ظل ظرف متوتر وندرة في توفر المعلومات.

٤. تستوجب المواجهة خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة ومن ثم ضرورة احداث استثناءات ومبتكرات جديدة لمواجهة التغيرات الفجائية.

٥. يشكل ضغط الازمة تهديداً رئيسياً لمصالح الكيان الإداري ويخلق حالة اللاتوازن التنظيمي.

٦. تستدعي مواجهة الأزمة حسن استخدام الطاقات البشرية والمادية والفنية المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في إطار من التنسيق والتعاون الجماعي المشترك بين كافة الأطراف، ضمن منهجية عمل الفريق الواحد.

#### خامساً. ابعاد إدارة الازمات:

١. **عملية التخطيط لأداره الازمات:** يعتبر التخطيط محور إدارة الازمات وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات فالتخطيط يمكن ان يساهم في منع حدوث الازمة وتلافي عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الازمة، كما يتيح لفرق إدارة الأزمات والكوارث القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الازمة أو الكارثة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في حالة فشل

الإجراءات التي اتخذت لمنع الازمة وعليه يجب ان يتم التخطيط في ظل اهداف واستراتيجيات واولويات واضحة (العمار، ٢٠٠٠: ٥٢).

٢. **عملية اتخاذ القرارات في إدارة الازمات:** إدارة الازمات شأنها شأن أي نشاط استراتيجي تتطلب تضافر الجهود أكثر من فرد وعادة ما يكون القرار في هذه الحالة قرار جماعي نظراً للاحتياج لخبرات ومهارات مختلفة، وان عملية اتخاذ القرار لإدارة الازمات هي نظم تفاعلية تهدف الى خلق بيئة عمل فعالة لمتخذي القرار والمشاركين في الازمة، حيث يفضل عادة ان يعمل كل متخذي القرار جماعي وذلك لتعظيم المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار فضلاً على ان عملية اتخاذ القرارات الجماعي في حالة الازمات يضمن التناسق ما بين القرارات المختلفة وتتنطبق صحة القول المأثور "البيانات الأفضل تفوق لقرارات افضل" (G, Paul, op, cit, p, 1995: 35).

٣. **أهمية المعلومات في إدارة الازمات:** تؤكد التجربة الإنسانية بمختلف عصور التاريخ على أن غياب المعلومات أو نقصها وعدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي الى فشل عند إدارة الازمات وضياع الحقوق في أي من عمليات التفاوض والفشل في تنفيذ أي من المشروعات، وتبرز أهمية المعلومات في إدارة الازمات من خلال تجنب المفاجأة حيث تحدث في حالة قصور المعلومات او عدم دقة تقييمها او عدم رفعها في الوقت المناسب الى متخذ القرار، لذلك لا بد من التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الازمة في ظل تجميع المعلومات الخاصة بمراحل لازمة ودراسنها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الازمات المشابهة مستقبلاً (براق و عدمان، ٢٠١٢: ٣٠).

٤. **عملية الاتصال في إدارة الازمات:** اذا كانت المعلومات بمثابة المادة الحيوية والاساسية في تنفيذ خطة الطوارئ التي تستهدف السيطرة على الازمات فإن الاتصالات تمثل القنوات التي يمر عبرها هذه المعلومات لذلك فإن ربط وتشغيل وسائل الاتصال الحديثة تحت اقصى الظروف، حيث يعتبر من الأمور الحيوية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل تنفيذ خطة مواجهة الازمة ولإنجاح الخطة من خلال عملية الاتصال فإنه ينبغي قيام غرفة للعمليات وتجهز بشبكة اتصالات فعالة ومتطورة حيث تعتمد غرفة العمليات هذه على احدث أجهزة الاتصالات الاصلية والبديلة بما يحقق الاتصال الجيد بين غرفة العمليات وبين العمليات الميدانية في موقع الازمة (السكرانه، ٢٠١٢: ٧٢).

### **المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث**

#### **اولاً. الوصف والتشخيص لعينة البحث:**

وصف اجابات الافراد المبحوثين: انسجاماً مع توجهات البحث قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبانة على الموظفين لدى الجامعة المبحوثة، من اجل التشخيص الاولي لأبعاد الازمة في الجامعة قيد البحث حيث تبنى الباحثان قياس ابعاد تشخيص واقع ابعاد الازمة والتي تتمثل بـ(التخطيط، واتخاذ القرارات، وعملية الاتصال واهمية المعلومات)، وللتعرف على مستويات الادراك للأفراد المبحوثين لهذا المتغير، فان مجموع الفقرات تبلغ (٢) فقرة، وبالاعتماد على المقياس الثلاثي لـ (لكرت) فيما يأتي الوصف والتشخيص لهذه الابعاد كما يدركه الافراد المبحوثين على المستوى الكلي للمنظمات البحث.

الجدول (١): وصف متغيرات الابعاد الازمة للمنظمات المبحوثة

معاملا الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة			الرمز	النسب المئوية ابعاد البحث
			لا أتفق %	محايد %	أتفق %		
0.430	0.620	1.60	12	18	70	X1	عملية التخطيط
0.420	0.679	1.72	5	19	76	X2	
0.431	0.876	1.82	4	6	90	X3	
0.322	0.690	1.90	4	11	85	X4	
0.368	0.675	1.82	6	2	94	X5	
0.377	0.669	1.75	10	10	80	X6	
0.404	0.707	1.75	2	9	89	X7	
<b>0.409</b>	<b>0.197</b>	<b>1.83</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>92</b>		المعدل العام
0.332	0.505	1.52	3	6	91	X8	عمليات اتخاذ القرار
0.384	0.132	1.683	7	4	89	X9	
0.434	0.704	1.62	15	9	76	X10	
0.415	0.769	1.85	12	7	81	X11	
0.453	0.712	1.57	7	4	89	X12	
0.370	0.675	1.82	2	8	90	X13	
0.411	0.667	1.62	2	5	93	X14	
<b>0.401</b>	<b>0.189</b>	<b>1.82</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>90</b>		المعدل العام
0.382	0.669	1.75	8	7	85	X15	عملية الاتصال
0.455	0.784	1.72	5	4	91	X16	
0.416	0.191	1.616	5	10	85	X17	
0.451	0.800	1.77	3	8	89	X18	
0.403	0.686	1.70	3	6	91	X19	
0.288	0.533	1.85	11	7	82	X20	
0.333	0.540	1.62	2	7	91	X21	
<b>0.389</b>	<b>0.133</b>	<b>1.78</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>89</b>		المعدل العام
0.414	0.733	1.77	5	7	88	X22	اهمية ادارة المعلومات
0.401	0.723	1.80	10	12	78	X23	
0.337	0.607	1.80	3	8	89	X24	
0.368	0.687	1.89	10	10	90	X25	
0.368	0.590	1.60	2	8	90	X26	
0.374	0.137	1.753	2	9	89	X27	
0.401	0.662	1.65	10	11	79	X28	
0.436	0.750	1.72	8	12	80	X29	
0.322	0.576	1.77	8	10	82	X30	
0.355	0.688	1.90	2	7	91	X31	
<b>0.208</b>	<b>0.102</b>	<b>1.03</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>70</b>		المعدل العام

الجدول (٢): الأهمية النسبية لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات البحث

الأهمية النسبية	T	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة			رمز المتغير	النسبة المئوية المتغير
					اتفق %	محايد %	لا اتفق %		
21.600	80.789	0.409	0.197	1.83	92	7	3	X7-X1	عملية التخطيط
19.175	79.136	0.389	0.133	1.78	89	7	4	X14-X8	عملية الاتصال
19.237	80.125	0.401	0.189	1.82	90	2	8	X21-X15	عملية اتخاذ القرارات
16.189	68.139	0.208	0.102	1.03	70	21	9	X32- X22	اهمية المعلومات
21.267	91.567	0.489	0.309	1.78	89	9	8		المؤشر الكلي

يؤشر الجدول (٢) الى ان ابعاد الازمه من حيث (عملية التخطيط، وعملية الاتصال، وعملية القرارات) الابعاد التي حققت نتائج مقبولة ترتقي الى القبول والالتزام من لدن الافراد عينة البحث، من حيث قيمة للوسط الحسابي (1.83)، (1.78)، (1.82) على التوالي، و اقل معدل لمعامل اختلاف (0.389) لكل منهما وهي اقل من قيمة المعدل العام (0.489)، ويعزز هذه النتيجة قيمة (T) (80.789) و(80.125) و(79.136) على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية، ومستوى المعنوية اقل بكثير من المستوى المعنوي للمقياس (0.06)، فضلا عن قيمة (الأهمية النسبية) (21.600) و(19.237) و(19.175)، وهما الاكبر من البعد الرابع (اهمية المعلومات)، وهذه النتائج تؤشر ان الابعاد انفا الذكر لهما الأهمية والالتزام في الجامعة قيد البحث، اما البعد الرابع (اهمية المعلومات) ومن خلال نتائج التحليل في الجدول (٢)، نسبة الأهمية والالتزام بهذا البعد اقل، وهذا ما تؤكدته نتائج التحليل قيمة معامل الاختلاف (0.489) هو اقل من المعدل العام (0.489) وقيمة (T) (68.139)، وقيمة (الأهمية النسبية) (16.189) اجمالي. ويمكن القول ان الابعاد الاربعه لمتغير البحث لها الاهتمام والالتزام من قبل عينة البحث وادارة الجامعة قيد البحث ولكن بنسب متباينة.

واستنادا لما سبق من نتائج التحليل تتحقق فرضية البحث الرئيسية، تمتلك الجامعة قيد البحث ابعاد الازمات. والتي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية: تطبق ادارة الجامعة قيد البحث كل بعد من ابعاد الازمة التي اعتمدها البحث والتي شملت على (عملية التخطيط، عملية الاتصال، وعملية اتخاذ القرارات، واهمية المعلومات.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### اولاً. الاستنتاجات:

- كشفت نتائج التحليل ان الإجابات للأفراد عينة البحث حول فقرات استمارة الاستبانة الاتفاق وبنسبة متباينة ومقبولة، هذا يعني أن الجامعة قيد البحث تهتم في خصائص التصميم المتين التي اعتمدها البحث في الجامعة قيد البحث.
- اشارت النتائج ان الابعاد الثلاثة (عملية التخطيط، عملية الاتصال، عملية القرارات) النسبة الأكبر في إغناء نسبة الاتفاق حول فقرات استمارة الاستبانة حيث حصلنا على نتائج التحليل، وهذا يدل بان الجامعة قيد البحث تولي الاهتمام الاكبر والالتزام إذ حصلنا على اتفاق أكبر من جانب الأفراد عينة البحث، وهذا يعني أن الجامعة عينة البحث تولي اهتمام أكبر بقدرتها وامكانياتها على اجراء

التعديلات والتغييرات الجذرية في العملية الادارية والقيادية بدلاً من القيام بتعديلات بسيطة او سطحية، فضلا عن تتوفر لدى الجامعة قيد البحث عقول بشرية تمتاز بالمعرفة والقدرة العالية في استيعاب تلك التطورات التقنية من خلال توفير المساحات والوقت اللازم للقيام بتلك الاعمال التي تسهم في الوصول السريع الى الابتكارات والافكار الجديدة.

٣. وتؤكد النتائج الى ان الاهتمام من لدن إدارة تلك الجامعة قيد البحث بتطبيق ابعاد الازمات، بدلالة قيمة (T) المحسوبة التي كانت أكبر بكثير من قيمتها الجدولية بالنسبة لجميع ابعاد التي اعتمدها البحث.

٤. اشرت نتائج التحليل ان بعد اهمية المعلومات هو البعد الاقل اهتماما والتزاما من الابعاد الثلاثة الاخرى.

#### ثانياً. التوصيات:

١. من الضروري ان تهتم إدارة تلك الجامعة قيد البحث بتعزيز الوعي بمفاهيم ابعاد الازمات التي اعتمدها البحث لدى الموظفين على حدٍ سواء لغرض بلوغ الهدف وتحقيق الفائدة من تبني هذا المفهوم.

٢. تعزيز السعي من قبل إدارة الجامعة قيد البحث إزاء بعد اهمية المعلومات (رغم وجود هذا البعد ولكن ليس بالمستوى المطلوب) والذي يعتبر مكمل للابعاد الاخرى للمنظمات قيد البحث.

٣. ضرورة الاهتمام والالتزام من قبل إدارة تلك الجامعة قيد البحث بكل ابعاد الازمات على حد سواء، لأنها على كل بعد فيها يكون متكامل.

٤. على ادارة الجامعة أن تدرك أهمية فهم أبعاد الازمات في البيئة التعليمية وأثرها في تحقيق الاهداف الادارية في جميع أبعادها وبصورة متساوية، وأن فهمها سيسهم في وضع نتائج قوية من شأنه أن يُحسّن من العمل الاداري ويقلل من الازمات.

#### المصادر:

##### أولاً. المصادر العربية:

١. الرازم، عز الدين الرازم، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط١، عمان: دار الخواجا، ١٩٩٥م.

٢. عبد الله، غادة، (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٣. محمد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، القاهرة: مؤسسة الأهرام، ١٩٩٣.

٤. زويلف، انعام محسن، (٢٠١٥)، نجاح نظام المعلومات المحاسبية واثرة في مراحل إدارة الازمات، دراسات دار العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ١.

٥. أبو قحف، عبد السلام، (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

٦. احمد، إبراهيم احمد، (٢٠٠٢)، إدارة الازمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

٧. الحريري، رافدة، (٢٠٠٧)، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان، الأردن.

٨. الشبخلي، مي عبد المنعم، (٢٠٠٨)، إدارة أزمة شحة الادوية والمستلزمات الطبية/دراسة ميدانية في دائرة صحة نينوى، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٩. اليحيوي، صبرية بنت مسلم، (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد (١٨).
١٠. الحاج، عرابة ونور الدين، تمجدين، (٢٠١٢)، أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجماعات المحلية، جامعة ورقلة/الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن العدد، ٩.
١١. العمار، عبدالله بن سلمان، (٢٠٠٠)، دور تقنية نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
١٢. براق، محمد وعمدان، مريزق، (٢٠١٢)، دور المعلومات في إدارة الأزمات، إشارة الى حالة المؤسسات الصحية، المدرسة العليا للتجارة/الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد ٩.
١٣. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٢)، خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الاسراء الخاصة، قسم إدارة الاعمال، الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن العدد ٩.
- ثانياً المصادر الأجنبية:**

1. Coombs، W. T., (2012), Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (3<sup>rd</sup> ed.). CA: Sage Publications, Inc.
2. Coombs, W. T., (2007), Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10 (3), 163-176.
3. Paul, G., (1995), Group Decision Support Systems Decision Support Systems, Vol. No. 20 .5.