



دور حاكمية الجامعات في إدارة الازمات

دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الجامعية في كليات الجامعة التقنية الوسطى

م. الاء عبد الامير احمد
الجامعة التقنية الوسطى
معهد الادارة - الرصافة

م. سالي ابراهيم احمد
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الادارية - بغداد

المستخلص

ينطلق البحث الى معرفة مدى مساهمة تطبيق الجامعات العراقية لأسلوب الحاكمية ودورها في إدارة الازمات التي تواجهها، فضلاً عن الاسهام المعرفي بأبعاد الحاكمية واهمية اعتمادها في الجامعات العراقية. وتم الحصول على البيانات الخاصة لعينة البحث التي جرى تحليلها ومعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (حاكمية الجامعات) وابعادها المتمثلة بـ (الاطار الاستراتيجي، وتوجه الادارة، والحكم الذاتي، والتمكين نحو العمل، والتشاركية) والمتغير التفسيري (إدارة الازمات) وابعادها المتمثلة بـ (الاكتشاف، والاستعداد للازمة، واحتواء الازمة، واستعادة الاعمال، والتعلم من الازمة). وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وتوزيعها على عينة تم اختيارها من الكليات التقنية التابعة للجامعة التقنية الوسطى تمثلت بـ (الكلية التقنية الادارية، والكلية التقنية الهندسية، والكلية التقنية الكهربائية، والكلية التقنية الصحية والطبية) التي بلغت (١٢٠) فرد من (العمداء، ورؤساء الاقسام والتدريسين) والذين تملي عليهم مواقع المسؤولية العلمية والاخلاقية. وبناءً على نتائج التحليل فقد اختتم البحث بأبرز الاستنتاجات والتوصيات كان من اهمها ضرورة حرص الكليات على تطبيق اسلوب الحاكمية لغرض اعداد خطط مستقبلية بوصفها الاساس في تطوير ادائها ومواجهة الازمات .

الكلمات المفتاحية : حاكمية الجامعات، معوقات تطبيق حاكمية الجامعات، ادارة الازمات .

Abstract

The research starts to know the extent of the contribution of the Iraqi universities application of the governance method and its role in managing the crises they face, as well as the knowledge contribution to the dimensions of governance and the importance of its adoption in Iraqi universities . The data for the analyzed research sample was obtained and to know the correlation and influence relations between the independent variable (university governance) and its dimensions represented by (strategic framework, management orientation, autonomy, empowerment towards work, and partnership) and the explanatory variable (crisis management) and its dimensions represented by (b) Discovering, preparing for a crisis, containing the crisis, restoring business, and learning from the crisis). The questionnaire was relied upon as a main tool in collecting data and information related to the research variables and distributing them to a sample selected from the technical colleges of the Central Technical University represented by (the Administrative Technical College, the Engineering Technical College, the Electrical Technical College, and the Health and Medical Technical College), which amounted to (120). An individual from (deans, heads of departments and teachers) who are dictated by positions of scientific and ethical responsibility. Based on the results of the analysis, the research concluded with the most prominent conclusions and



recommendations, the most important of which was the necessity of colleges keenness to apply the method of governance for the purpose of preparing future plans as the basis for developing their performance and facing crises.

المقدمة

تواجه الجامعات اليوم العديد من التحديات والتي تفرض عليها التغيير الشامل نحو التطوير المستمر لها وصولاً نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية. لذا بدأت الجامعات تتنافس فيما بينها حول اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر في المنهج التعليمي من خلال تطبيقها لمنهج (الحاكمية governance) او ما يسمى بـ(الاعتمادية الأكاديمية) والتي تشير الى صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لكي تكون قادرة على خلق التوازن ونظم العلاقات الداخلية والخارجية للارتقاء بمستوى ادائها. وبناء على ذلك ان التغيير الشامل نحو التطوير ينبثق نحو وضع منهج متطور للتعامل مع الازمات استباقياً قبل وقوعها من خلال وضع مجموعة مبادئ توجيهية علمية تتمثل في اعداد خطة قبل حدوث الازمة وتحديد الاحتياجات الضرورية لها. وان تعامل الجامعات مع الازمات بدقة كبيرة ومعرفة كيفية التأثير على تطور العاملين بشكل ايجابي وزيادة ادائهم عبر مواجهة الازمة والاستعداد لها من اجل التعامل مع الازمات في الوقت المحدد. اذ يهدف البحث نحو ابراز دور الحاكمية في تعزيز ومعالجة الازمات استباقياً قبل وقوعها في المنظمات التعليمية للجامعة العراقية، لذا فقد تم تقسيم البحث الى اربعة فصول اساسية، الاول تناول منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة.

الفصل الاول/ منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

أولاً: منهجية البحث

١. **مشكلة البحث:** تنبثق مشكلة البحث من تقويم الجامعة العراقية في تبني اسلوب الحاكمية نظراً لما واجهته من تغييرات متسارعة منذ العقدين الاخيرين والتي اصبحت ضرورة مهمة لا بد من اتباعها في قطاع التعليم في ظل بيئة تنافسية قوية مع تزامن استحداث الجامعات الاهلية في ظل توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق فضلاً عن ترصين العملية التعليمية بما ينسجم مع معايير التعليم الدولي وبالتالي البحث الارتقاء بمستوى ادائها من خلال اختيار قيادات ادارية جامعية حكيمة التي تعد الرابطة بين مكونات المنظومة التعليمية من جهة وقدرة الجامعة على اكتشاف الازمات بشكل استباقي ومواجهتها او الاستعداد لها من جهة اخرى. ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن مشكلة البحث تتركز في التساؤلات الآتية:-

- أ- ما مفهوم حاكمية الجامعات وأهميتها ومبادئها ومعوقات تطبيقها؟
 - ب- ما مدى تطبيق الجامعة مجتمع البحث لأسلوب الحاكمية ؟
 - ج- ما مدى مساهمة الحاكمية في ادارة الازمات في الكليات عينة البحث؟
 - د- ما طبيعة العلاقة والتأثير بين حاكمية الجامعات وادارة الازمات؟
٢. **أهمية البحث:** تتمحور أهمية البحث نحو تطوير الواقع الاداري والعلمي في الجامعة من خلال وضع اطار تنظيمي فاعل يسعى نحو مواجهة الازمات والتخطيط او الاستعداد لها من خلال اتباع الجامعة اسلوب الحاكمية في اتخاذ قرارات استراتيجية، فضلاً عن دورها في اختيار قيادات أكاديمية قادرة على مواجهة اي ازمات تواجه الجامعة مستقبلاً.
٣. **أهداف البحث:** يكمن البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الآتية:-
- أ- التعرف على مفهوم حاكمية الجامعات ومدى تطبيقها في الكليات المبحوثة لما لها دور فاعل في ارتقاء ادائها ومواجهة اي ازمات تنظيمية يمكن ان تواجهها بشكل استباقي.
 - ب- تعزيز مشاركة التدريسين والموظفين على استخدام افضل الطرق والاساليب من خلال الاستفادة المثلى لجميع الامكانات الموجودة داخل الجامعة بحيث تكون قادرة على مواجهة الازمات، فضلاً عن مشاركة الجميع في وضع سياسات واتخاذ قرارات خاصة بمستقبل الكلية.
 - ج- التعرف على دور مساهمة الحاكمية في ادارة الازمات في الكليات المبحوثة؟
 - د- تحديد العلاقة والاثار بين حاكمية الجامعات من جهة وادارة الازمات في الكليات المبحوثة من جهة اخرى.

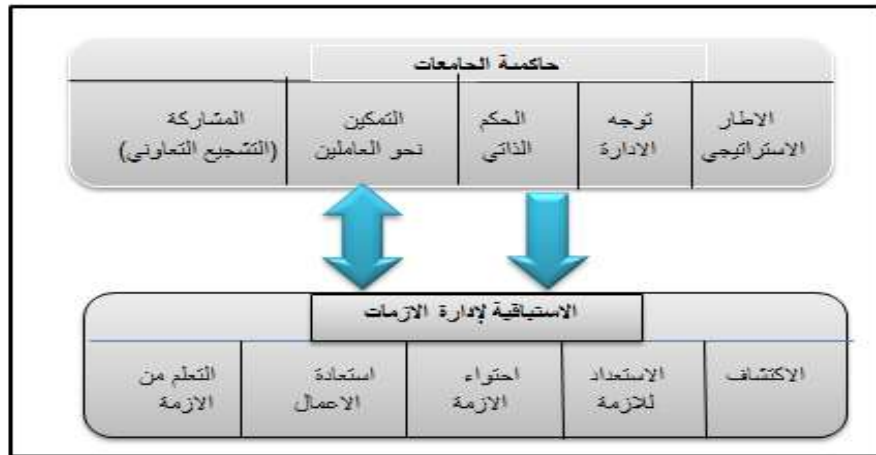


٤. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين حاكمية الجامعات مجتمعة والاستباقية لإدارة الازمات في الكليات المبحوثة), وتنفرع منها فرضية فرعية مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين كل متغير من متغيرات حاكمية الجامعات وادارة الازمات مجتمعة .

الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لحاكمية الجامعات مجتمعة في ادارة الازمات في الكليات المبحوثة, وتنبتق من هذه الفرضية فرضية فرعية مفادها "يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين كل متغير من متغيرات حاكمية الجامعات في ادارة الازمات مجتمعة " .

٥. مخطط البحث الفرضي : يوضح الشكل (١) مخطط البحث الذي يعبر عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (حاكمية الجامعات) وابعادها المتمثلة بـ(الاطار الاستراتيجي, واتجاه الادارة, الحكم الذاتي, التمكين نحو العاملين, والمشاركة (التشجيع التعاوني)) والمتغير التفسيري (ادارة الازمات) وابعادها المتمثلة بـ(الاكتشاف, والاستعداد للازمة, واحتواء الازمة, واستعادة الاعمال, والتعلم). اذ اعتمد الباحثان في اختيار ابعاد المتغير المستقل (حاكمية الجامعات) على مصدر (Jaramlo et.al:2014), اما المتغير التفسيري (إدارة الازمات) فقد استخدمت فقراتها بالاعتماد على مصدر (محمد وبلجات, ٢٠١٩) (صلاح الدين وعطية, ٢٠١٨)



الشكل (١) : مخطط البحث الفرضي المصدر : من اعداد الباحثان .

٦. مجتمع وعينة البحث

أ- مجتمع البحث : تم اختيار الجامعة التقنية الوسطى مجتمعا للبحث وبعبئة تمثلت بعدد من الكليات التابعة للجامعة التقنية الوسطى ومنها(الكلية التقنية الادارية, والكلية التقنية الهندسية, والكلية التقنية الكهربائية, والكلية التقنية الصحية والطبية) كونها تعد بيئة ملائمة لتطبيق ادوات البحث واساليهه, فضلا عن وجود منافسة قوية جدا بين الكليات حول الوصول الى الحاكمية وصولا نحو ادارة الازمات التي يمكن ان تواجهها.

ب- عينة البحث: اختيرت عينة مكونة من (١٢٠) فرد وتم توزيع استمارة الاستبانة على عينة عددها (١٢٠) فرد تمثلت بـ(رؤساء الاقسام, والتدريسين) في كل من الكليات التابعة للجامعة التقنية الوسطى التي تعد موقعا للبحث, وقد شكلت بنسبة (٢٧٪) من مجتمع البحث والتي تعد نسبة مقبولة في اجراء البحوث الميدانية. ويوضح الجدول (١) عينة البحث وكالاتي:-

جدول (١) : خصائص عينة البحث

ت	اسم الكلية	رئيس القسم	تدريسي	المجموع
١	الكلية التقنية الادارية / بغداد	٥	٣٠	٣٥
٢	الكلية التقنية الهندسية	٤	٢٠	٢٤
٣	الكلية التقنية الكهربائية	٤	٢٨	٣٢
٤	الكلية التقنية الصحية والطبية	٣	٢٦	٢٩
	المجموع	١٦	١٠٤	١٢٠

٧. حدود البحث : تتكون حدوث البحث من الاتي :-



أ- الحدود البشرية: شملت عينة البحث (١٢٠) فرداً تمثلت بـ(رؤساء الاقسام, والتدريسيين) وهم الاشخاص الذين تملي عليهم مواقع المسؤولية العلمية والاخلاقية ويتم من خلالها الاستفادة في الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع البحث .

ب- الحدود المكانية : جرى البحث في عدد من كليات الجامعة التقنية الوسطى لإجراء الجانب العملي من البحث والتي تمثلت بـ(الكلية التقنية الادارية, والكلية التقنية الهندسية, والكلية التقنية الكهربائية, والكلية التقنية الصحية والطبية) .

ج- الحدود الزمانية: امتدت مدة البحث من ٢٠٢٠/١/١٠ ولغاية ٢٠٢٠/٢/٢٨ .

٨. **اسلوب جمع البيانات والمعلومات :** تم الاعتماد في كتابة الجانب النظري على عدة مصادر متمثلة بـ(الكتب, والمجلات, والرسائل, والبحوث المنشورة على شبكة الانترنت) . اما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على الافراد المبحوثين، وتضمنت فقراتها المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث, ومجموعة فقرات خاصة بالمتغير المستقل(حاكمية الجامعات) التي تضمنت (٢٥) فقرة لقياسه موزعة على فقراتها الفرعية, ومجموعة فقرات خاصة بالمتغير التفسيري (ادارة الازمات) التي شملت (٢٥) فقرة موزعة على متغيراتها الفرعية . وتم ادخال المحاور الثلاثة في البرنامج الاحصائي (SPSS), وقد صممت اجابات هذه الفقرات على اساس مقياس (Likert) التي تتراوح قيمته بين الرتبة (٥) اتفق تماماً, و(١) لا اتفق تماماً وبينهما الدرجة (٣) وتعني محايد التي تعبر عن الاعتدال والوسطية لمتغيرات البحث . ويوضح الجدول (٢) تركيبة الاستبانة.

الجدول (٢) تركيبة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس المعتمدة
المتغير المستقل (حاكمية الجامعات)	الاطار الاستراتيجي	٥	(Jaramello & Ezzine :2014)
	توجه الادارة	٥	
	الحكم الذاتي	٥	
	التمكين نحو العاملين	٥	
	التشجيع التعاوني	٥	
مجموع (حوكمة الجامعات)		٢٥	
المتغير التفسيري (ادارة الازمات)	الاكتشاف	٥	(محمد وبلجات, ٢٠١٩) (صلاح الدين وعطية, ٢٠١٨)
	الاستعداد للأزمة	٥	
	احتواء الازمة	٥	
	استعادة الاعمال	٥	
	التعلم من الازمة	٥	
المجموع (ادارة الازمات)		٢٥	
المجموع الكلي للمتغيرين		٥٠	

٩. **الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث :** لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار الفرضيات, اذ تم الاستعانة بعدد من الاساليب الاحصائية وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS), وقد جرى استخراج كلا من (المتوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف لكل فقرة لغرض معرفة درجة موافقة افراد العينة على متغيرات البحث وابعاده, ومعامل ارتباط (بيرسون), ومعامل الانحدار الخطي البسيط لإبعاد متغيرات البحث) .

ثانياً : بعض الجهود المعرفية السابقة

١. الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بـ(حاكمية الجامعات) :

أ- دراسة (Aghion, 2010) الموسومة " حوكمة الجامعات وادائها :ادلة من اوربا والولايات المتحدة " "The governance and performance of universities: evidence form Europe and the Us " تأثير حوكمة الجامعات على مخرجات البحث من خلال قياسها ببراءات الاختراع وتصنيفات البحوث الجامعية الدولية, واختيرت عدد من الجامعات الاوربية والامريكية .وتوصلت الدراسة الى ارتباط كلا من استقلالية الجامعات والمنافسة بشكل ايجابي مع مخرجاتها سواء على صعيد الدول الاوربية او الجامعات الحكومية الامريكية, كما ان الجامعات تنتج



المزيد من براءات الاختراع عندما تتلقى تمويل خارجية وينبغي لها ان تحت المسابقات التي تكون قائمة على الجدارة وصقل المهارات البحثية .

ب- دراسة (Hanifah, 2019) الموسومة "تطبيق تحليل الحكم الجيد للجامعة على الجامعة الخاصة في جافا الغربية في اندونيسيا" Good university governance analysis implementation on private university in west Java, Indonesia" يهدف نحو فهم تطبيق الحاكمية الجيدة المتمثلة بـ(الشفافية, والمساءلة, والمسؤولية, والاستقلالية, والعدالة) في الجامعات الاهلية الخاصة في منطقة كوبيدنس الغربية في ماليزيا . وتم استخدام التحليل الوصفي ودراسة خمس جامعات في ماليزيا . وبينت النتائج ان الشفافية في الجامعات وتكوين الادارة الجيدة لها كانت الاولى, اما المسؤولية فقد كانت ضمن فئة جيدة جدا بنسبة (٩٤٪), فيما كانت الشفافية بالمرتبة الثانية بنسبة (٨٢٪), اما المسائلة بنسبة (٨١٪), اما العدالة فقد احتلت نسبة (٧٤٪) اما الاستقلالية فقد كانت جيدة بنسبة متوسطة (٦١٪).

٢. الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بـ(إدارة الازمات) :

أ- دراسة (Gonzalez &Castillo, 2014) الموسومة " الاتصالات الاستباقية للازمات في المؤسسات العامة Proactive crisis communications in public institutions", وتهدف نحو تحليل استراتيجيات الاتصالات العامة والمطبقة من قبل وزارة الاشغال العامة والحكومة الاسبانية من جهة ومروجي الاضراب من قبل مراقبي الحركة الجوية من جهة اخرى . كما اعتمدت الدراسة على تحليل التغطية الاخبارية لخمس من الصحف الاسبانية ومدى تأثير الاضراب على الشبكات الاجتماعية . وتم التواصل الى اهم النتائج التي اشارت الى تنفيذ الحكومة الاسبانية لخطة اتصالات فاعلة وكانت مبنية على الاستباقية واستخدام اسلوب سرد القصة مع شخصيات جيدة وسيئة (المواطنون والحكومة من جهة, والمروجين للاضراب من ناحية اخرى) وكان لها تأثير كبير على الرأي العام اما استراتيجية التواصل لمروجي الاضراب قد فشلت في مهمتها كونها اتسمت بالارتجال وانعدام التنسيق .

ب- دراسة (Nordeman, &Humanson, 2018) الموسومة "ادارة الازمات ادراكا للوعي بالازمات والاستعداد للازمات في المنظمات فيما يتعلق بمبادتها للاستراتيجية الفعلية ضد الازمات الصناعية الناشئة عن الاخطاء البشرية Crisis Management Perceptions of crisis awareness and crisis readiness in organizations in relations with their actual strategic initiatives against industrial crises caused by human errors" نحو بيان العلاقة بين ادراك الوعي والاستعداد للازمات , فضلا عن توضيح فيما اذا كان تصور الوعي بالازمة والاستعداد للازمات يمكن ان تتأثر بعوامل اخرى لابد الاخذ بها . واختيرت عينة تتألف من شركتين خاصة بصناعة السيارات هما (تويوتا, وفولكسواغن) وتوزيع استمارة الاستبانة على (١٨٠) موظف في هاتين الشركتين عينة البحث . وتوصلت الدراسة الى ان الوعي بالازمات والاستعداد لها ذات تأثير مباشر على ادارة الازمات.

الفصل الثاني / الجانب النظري للبحث

اولاً: حاكمية الجامعات (University Governance)

١. مفهوم حاكمية الجامعات :

لقد ظهر مفهوم حاكمية الجامعات في الآونة الاخيرة نظرا لما تسهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية عبر مختلف جوانبها الادارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية , اذ انها تعد جزء مهم من المجتمع العام, فضلا عن العلاقات الدولية مع هذا المجتمع . وقد ظهرت دراسات عديدة تبين الاهتمام بحاكمية الجامعات والطلبات المتزايدة من قبل الحكومات والمجتمعات المحلية من اجل تحسين جودة الجامعات . (Nasereddin, 2013: 157)

يشير (Sufean & Wang, 2015:107) ان الحاكمية هي الطريقة التي تمارسها ادارة الموارد والسلطة في المؤسسات المعنية, اذ تقوم ادارة الموارد بالتركيز على كفاءة استخدام الموارد . وتركز الحاكمية على ديناميكيات اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين, اذ ان الجامعات اليوم تعيش في ضغط مستمر من حيث تغيير قيمها الاساسية بسبب ظهور العولمة وكثافة التعليم العالي وتخفيض الاموال الحكومية مما ظهرت الحاجة الى مستوى اعلى من التنافسية . ويرى (Marwin & Jaime, 2015: 26) ان حاكمية الجامعات ظهرت للتعبير عن الازمة الحقيقية التي تمر بها واقتراح الحلول لها, وتتمثل تلك الازمة هو ان هناك ادارات جامعية وصفتها السلطة التنفيذية لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون كلا من (الطلبة, والتدريسين, والكوادر الادارية) دون ان يكون منهم حق المنافسة او الاعتراض على تلك القرارات . ويشير (صديق, ٢٠١٨: ٨٢) ان الحاكمية الفاعلية في الجامعة هو وجود نظام فاعل وقوي يتمثل بـ(التعاون, والزمانة, والاتصالات, ووجود رؤية مشتركة) والتي تتصف بالحكم بالحكم من جانب واحد وبالشكل الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة . وقد تعددت اراء الكتاب والباحثين حول اعطاء التعاريف المتعلقة بحاكمية الجامعات, اذ عرف (Nasereddin, 2013: 28) حاكمية الجامعات بأنها "كتلة متكاملة يشارك بها مجلس الحاكمية المكون من مجالس الامناء والعمداء والاقسام العلمية مما تخلق حالة التوازن داخل العمل ويسبب فقدانه خلل كبير في الجامعة . بينما يعرف (Huyck, 2012: 9) ان



حاكمية الجامعات هي "عملية تشاركية مزدوجة من حيث اتخاذ القرار بين كيانين هما الكلية والادارة حيث تتمتع الكلية بالسلطة على المناهج الدراسية والتعليم والبحوث, اما الادارة تتمتع بالسلطة على عمليات الجامعة بما في ذلك شؤون الطلبة والشؤون المالية والشؤون العامة. كما عرف (برقعان, ٢٠١٢: ٨) حوكمة الجامعات اجرائياً بأنها "عملية المشاركة في صنع القرارات من قبل الممثلين لجميع المستفيدين من خدمات الجامعة متمثلة بـ(الطلاب, والمجتمع المحلي) من خلال المسائلة والشفافية في كافة العمليات الادارية والمالية مع الاحتفاظ بالحقوق واحترامها لجميع القيادات والموظفين والطلاب في الجامعة. واخيراً يمكن تعريف حاكمية الجامعات بأنها "العملية التنظيمية التي تتحدد بالطريقة التي تستطيع الجامعات من خلالها تطوير سياساتها واستراتيجياتها وتكون قادرة على الاستفادة منها في وضع خططها التشغيلية, فضلاً عن انها تكون قادرة على التفاعل مع القطاعات الخارجية".

٢. أبعاد حاكمية الجامعات

بالرغم من تنوع الباحثين في اختيار وتحديد ابعاد قياس حاكمية الجامعات, الا ان معظمهم تناولوا خمسة ابعاد اساسية وفقاً لـ (Jaramello & Ezzine, 2014) الذي عده بناءً على بطاقة فحص حاكمية الجامعات التي وضعها البرنامج الاقليمي للتعليم الجامعي في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا التابع للبنك الدولي, كما في الشكل (٢) ومن هذه الابعاد هي :-

- أ- الاطار الاستراتيجي, والاهداف, والرسالة : ان تحديد رسالة واضحة للجامعة تعد من الامور الحاسمة التي تمر بها في مرحلة التطوير, ولغرض تعيين اهداف واضحة ومتناسقة يتعين على الجامعة بأن تكون رسالتها هي تدريب الاكاديميين والموظفين وتوعية الشباب بواجبات المواطن. ان هذا البعد يتضمن تحديد تركيبة الموظفين وحجم العمل المنجز وتحديد حوافز الاداء, فضلاً عن مراقبة اداء مديري المؤسسات واخضاعهم للمساءلة. اذ يتكون هذا البعد من ثلاث مؤشرات اساسية هي: (تحديد رسالة الجامعة, وتحديد اهداف الجامعة وتنفيذها, وتحديد الاطار القانوني للجامعة).
- ب- توجه الادارة : يمثل مدى قدرة الجامعة على اتباع الاجراءات الادارية الحديثة واجراءات الرقابة وتحديد المكافآت والعقوبات للموظفين ويشمل هذا البعد بالمؤشرات التالية اهمها : (اختيار رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الجامعات, وتحديد هيكل الادارة والاقسام والوحدات ومهامهم ومسؤولياتهم, وتحديد معايير قبول الطلبة, وتقييم وترقية اعضاء الهيئة التدريسية).
- ج- الحكم الذاتي (الاستقلالية) : يعرف الحكم على انه قوة السلطة والقرار, وان الحكم الذاتي يشير الى درجة الاستقلالية في الجامعة مع غيرها من الكيانات كـ(الحكومة, والشركات). فإذا كانت الجامعة خالية من الحكم الذاتي وأرادت ان تستقل بنفسها مما يعني ذلك ان الجامعة سوف يكون لها حكم ذاتي كامل وانها سوف تكون قادرة على تحديد اين تريد ان تذهب؟ وماذا تريد القيام به؟ فيما يخص تخصصات البحوث للطلبة والاكاديميين, اما عندما تكون الجامعة خالية من الحكم الذاتي فأنها سوف تخضع لمؤسساتها.
- د- التمكين نحو العاملين : ان قيام الجامعة في تعزيز روح التعاون بين الموظفين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات واشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسماح لهم في القيام بالأعمال بشكل اكثر كفاءة. اذ تراعي الجامعة بتوفير جو من الثقة والكرامة من قبل القيادات العليا في الجامعة, فضلاً عن مساعدة المروسين في تعزيز القوة لديهم في انجاز الاعمال بشكل اكثر كفاءة.
- هـ- التشجيع التعاوني/ التشاركية : يمثل هذا البعد مدى مشاركة اصحاب المصلحة من (الطلاب, والاساتذة الاكاديميين, والخريجين, والحكومة, والاتحادات الطلابية) مع الحرص على تحقيق العدالة والمساواة من اجل الوصول الى الكفاءة والفاعلية في الاداء مع اتاحة مشاركة الحاكمية من قبل اعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الادارية والطلبة والمجتمع مع وضع اساسيات العمل في مختلف اساسيات العمل في مختلف الحياة الجامعية واتاحة الفرصة لطلبة الجامعة على ان يكون لها دور في عملية الاختيار.



Source: Jaramillo, A., and Ezzine,M., (2014), "Benchmarking governance as a tool for promoting change:100 Universities in MENA paving the way Washington" , DC: world bank

هناك العديد من العوامل التي تعيق سريان تطبيق الحاكمية في المؤسسات الجامعية، لذا توجد هناك العديد من المعوقات لواجد أو أكثر من العوامل التالية :- (سنا. ٢٠١٧: ٣١)

ب- طريقة الادارة الجامعية : تقوم ادارة الجامعة عادةً بعملية اختيار اعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الادارية بدأً من رئيس الجامعة الى عمداء الكليات ورؤساء الاقسام والمقررين...الخ، ويتم تعيينهم من قبل السلطات التنفيذية بدلاً من انتخابهم لتولي مهامهم الادارية .

250



د- فكرة تقييم الطلبة لأداء أعضاء الهيئة التدريسية : أن نجاح الأستاذ الجامعي واستمراره في عمله الأكاديمي يعتمد على مدى قياس أداءه وترقيته، إلا أن فكرة تقييم الطالب الجامعي لأعضاء الهيئة التدريسية لا يمكن تقبلها من قبل معظم الأوساط الجامعية مما يؤدي ذلك غياب التطبيق العملي لهذه الفكرة وبالتالي يسبب ذلك تعاضدا مع الحكم القائل بأن "الطالب" يعد من أكثر المصادر التي يمكن من خلالها تقييم كفاءة أداء التدريسي " باعتبار الطلبة من أكثر أطلاعا على ما يدور في قاعات الدراسة كما أنه يعد المستفيد الأول من خدماته .

هـ- تسييس إصلاحات التعليم العالي: يتمثل التسييس بـ(تهديش أعضاء التدريسية) في عملية صناعة القرار، فضلا عن تهميشهم للإصلاحات الخاصة بشؤونهم مما يؤثر ذلك على مدى امكانيتهم في تسيير متطلبات الجامعة وفقا لما تقتضيه تطبيقات الحوكمة فيها .

ثانياً : إدارة الازمات (crisis management)

١- مفهوم ادارة الازمات : تتمثل الازمة بقدرة المؤسسة على التعامل مع العمليات الموقفية والشرطية بسرعة وفاعلية عالية من أجل تقليل المخاطر على الملكيات العامة والخاصة عند وقوع الازمة، فضلا عن تقليل الآثار السلبية على عمليات أعمال المؤسسة . (ابو فارة، ٢٠٠٩: ٦٠) كما يتم وصف الازمة بأنها موقف مضطرب ينتج عنه الاحساس بالخطر مما يستدعي منها بذل جهد كبير من خلال التعرف على متغيراتها وتفسير ظواهرها والسيطرة على أحداثها كونها تنشأ في ظروف مفاجئة بسبب ظروف داخلية او خارجية التي تخلق نوع من التهديدات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والصحية . (علوان ٢٠١٦: ٨١) ويرى (Classer, 2006: 23) ان ادارة الازمة هي الاستراتيجيات والتدابير التي يتم من خلالها التخطيط للازمة ومنع حصولها، فضلا عن التصدي لها في حال وقوعها وان الفشل في ادارتها يسبب دمار في صورة المؤسسة التي تم بناؤها في عدة قرون . اما الازمة التعليمية التي عبر عنها (Jackson) بأنها مجموعة من الاجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي تعزز من قدرة الجامعة على التكيف والتعلم من خلال تكريسها على ادراك وتحليل والاستجابة لقضاياها الاستراتيجية . (Jackson, 2017: 35)

ويشير (حمادي، ٢٠٢٠: ١٤٧) ان ادارة الازمة تعد عامل حيوي في نجاح بيئة الاعمال التي تنسم بعدم التأكد كونها تعمل على تزويد المديرين بقبليات تمكنهم من اتخاذ قرارات استباقية لمواجهة التحديات مما يمكنها من البقاء والنمو والربح، وان الاستعداد للازمة يحمل المؤسسة بالكلف العالية لكنها سوف تتحمل خسائر كبيرة جدا وفرص سوقية ضائعة وبالتالي الاضرار التي تصيب سمعتها فيما لم تكن على استعداد لمواجهة الازمات التي من المحتمل ان تتعرض لها مستقبلاً . واخيرا تعرف الباحثان ادارة الازمة على انها "تقنيات واستراتيجيات تنظيمية تستخدمها المؤسسات للتنبؤ بالحالات الطارئة من أجل مواجهتها والتخطيط اللازم للتعامل مع الآثار السلبية الناتجة عن الاضرار والخسائر التي يمكن ان تسببها فضلا عن الاستفادة من الجوانب التي يمكن ان توظفها المؤسسة " .

٢- ابعاد ادارة الازمة : بعد قيام المؤسسة بعملية تشخيص الازمة بعدها يمكن الاعتماد على مدخل او اكثر لإدارة الازمات التي يمكن ان تتعرض لها، ومن اهم هذه الابعاد هي: (Kuzmanova, 2016: 258) (Vardarlier, 2017: 57) (صالح وآخرون، ٢٠١٩: ١٧) (محمد، ٢٠١٧: ٢٠٢٧-٥٢٨) (سنا، ٢٠١٧: ٢٨) (Ghalayini, 2007:13)

أ- الاكتشاف: هو ان ترسل الازمة سلسلة من اشارات الانذار المبكرة وتقع الازمة عند عدم توجيه الاهتمام الكافي لهذه الاشارات .

ب- الاستعداد للأزمة : هي الانشطة اللازمة لتغطية الامكانات وتدريب الافراد على كيفية التعامل مع الازمات بصورة مجموعة من الاساليب الوقائية التي يطلب اتخاذها في هذه المرحلة . اذ ينبغي للجامعات ان توفر كافة الاساليب الوقائية من الازمات (اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل استفحالها وجمع الحقائق وتحليل الموقف وتكوين فريق الازمات فضلا عن اعداد السيناريوهات اللازمة وادارتها .

ج- احتواء الازمة : هي مرحلة التقليل من الاضرار المحتملة ووقوعها والحفاظ على عمليات المؤسسة فضلا عن اصلاح الاضرار الناتجة عن الازمة . ويعد الاتصال من اهم العناصر الضرورية في هذه المرحلة، اذ ينبغي ان تكون عملية الاحتواء سريعة ومريحة للمؤسسة وللمنتمين فيها .

د- استعادة الاعمال : هي مرحلة اعداد وتنفيذ برامج جاهزة ومجربة تم اختبارها فعلا، وتتضمن استعادة النشاط ومحاولة استعادة المعنويات المفقودة ولا بد من السعي والتكاتف الزائد نحو مواجهة الخطر المحدد .

هـ- التعلم من الازمة : يعد التعلم من الامور الحيوية الا انه مؤلم للغاية كونه يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الازمة واعادة تقييم ما تم انجازه . اذ يتمثل هذا البعد بإعادة تقييم وتحسين ما تم انجازه في الماضي والاستفادة منه لتحسين وتطوير المستقبل .

الفصل الثالث/ الجانب العملي

وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الاولي للنتائج



يتضمن هذا الفصل وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل وتفسير النتائج بالاستناد الى اجابات افراد عينة البحث واختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث, لذا استخدمت الباحثان اساليب التحليل الوصفي (الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, والنسبة المئوية) فيما يخص الأسئلة المتعلقة بفقرات الاستبانة وبمتغيرات البحث لغرض معرفة اتجاه الاجابة.

اولاً : تحليل اجابات عينة البحث لمتغيرات حاكمية الجامعات

الجدول (٣) يوضح قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية المتعلقة بوجهة نظر المنتسبين بخصوص حاكمية الجامعات (X) وكالاتي :-

الجدول (٣): التحليل الوصفي لاجابات العينة للمتغير المستقل (حاكمية الجامعات)

المتغيرات	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
الاطار الاستراتيجي	لدى الكلية رسالة واضحة ومعلنة على مستوى الجامعة .	٣,٩٨	٠,٧٦	٧٩,٦٦
	تعلن الكلية عن رسالتها واهدافها بطريقة رسمية من خلال قانون معين او وثيقة رسمية	٣,٨٨	٠,٨٣	٧٧,٥
	تسعى الكلية نحو تحقيق الموائمة بين رسالتها المعلنة واهدافها وبما يتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية .	٤,٠٠	٠,٨١	٨٠,٥٣
	تحرص الكلية على تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية تحقيقاً لأهدافها .	٣,٨٣	٠,٧٦	٧٦,٦٦
	تهتم الكلية في تطوير المناهج الدراسية وتحديثها بما يتلاءم مع المعايير العالمية من خلال استراتيجياتها .	٣,٦٣	١,٠١	٧٢,٥
	مجموع	٣,٨٦	٠,٨٢	٧٧,٢
توجه الادارة	تقوم الكلية بتطبيق كافة القوانين والتعليمات على المراجعين من دون تمييز .	٤,٠٧	٠,٨٤	٨١,٣٤
	هناك تعاون من قبل كليات الجامعة ومنسوبيها كافة في اعداد الخطط وصياغة الاستراتيجيات .	٣,٩٣	٠,٧٥	٧٨,٥
	تهتم الكلية بتقييم اعضاء الهيئة التدريسية والادارية وفقاً لمعايير واضحة وعادلة .	٣,٨٣	٠,٨	٧٦,٥
	تجري الكلية معاملات الطلبة كافة بناءاً على الانظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة والجامعة .	٣,٩٧	٠,٧٨	٧٩,٣٤
	تقوم الكلية بعملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً للخبرة والكفاءة العلمية والعملية .	٣,٧٧	٠,٨٣	٧٥,٣٤
	مجموع	٣,٩١	٠,٨	٧٨,٢٨
الحكم الذاتي	للكلية استقلالية من حيث تحديد برامجها واقسامها العلمية .	٣,٧٨	٠,٨٣	٧٥,٥
	هناك اهتمام من قبل الجامعة في عملية التخطيط للأعداد المراد قبولهم من الطلبة وباستقلالية تامة .	٣,٩٣	٠,٨١	٧٨,٥
	تعتمد الكلية على مصادر حكومية وذاتية في ايراداتها المالية .	٣,٥٦	٠,٨	٧٣,٠
	تتمتع الكلية باستقلالية تامة من حيث عقد ندوات ومؤتمرات وانشطة البحث العلمي	٣,٦٥	٠,٨٣	٧٢,٠
	توفر الكلية المعلومات التي تمكن المنتسبين من الاطلاع على الاداء المالي والاداري	٣,٦٨	٠,٨٦	٧٣,٥
	مجموع	٣,٧٣	٠,٨٣	٧٤,٥٦
	تحث الكلية على تعزيز العلاقات التعاونية بين المنتسبين واعضاء الهيئة التدريسية في العمل .	٤,٠٢	٠,٩٤	٨٠,٣٤
	توفر الكلية نظاماً لتلقي شكاوي ومقترحات المنتسبين والتعامل معهم بمهنية	٣,٨	٠,٨١	٧٦,٠



التمكين نحو العاملين	عالية		
	٧٧,٠	٠,٨٧	٣,٨٥
	٧٥,٨٤	٠,٨٣	٣,٧٩
	٧٦,٨٤	٠,٨٥	٣,٨٤
التشاركية	مجموع		
	٧٧,٢	٠,٨٦	٣,٨٦
	٧٥,٨٤	٠,٨٢	٣,٧٩
	٧٩,٣٤	٠,٨٣	٣,٩٧
	٧٥,١٦	٠,٨٢	٣,٧٦
	٧٣,١٦	٠,٨٧	٣,٦٦
	٧٤,٥	٠,٧٦	٣,٧٣
مجموع التشاركية			٣,٧٨
حاكمية الجامعات			٣,٨٣
	٧٥,٦	٠,٨٢	٣,٧٨
	٧٦,٥٤	٠,٨٢	٣,٨٣

يعكس الجدول (٣) وسطا حسابي عام بلغ (٣,٨٣) فوق الوسط الفرضي (٣) وحقق بانسجام عالي في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (٠,٨٢) والاهمية النسبية (٧٦,٥٤٪), وهذا يعد مؤشراً منخفضاً في الاجابات ويدل على اهتمام الكليات بكل ما تمتلكه من حاكمية بشكل كفؤ وفاعل. اما على مستوى حاكمية الجامعات اذ شملت عدة ابعاد هي :

أ- الاطار الاستراتيجي (X₁): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط (٣), وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٨٦) اعلى من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (٠,٨٢) وبنسبة مئوية (٧٧٪) مما يدل على اهتمام الكليات بوضع رسالة واضحة على مستوى الجامعة من اجل تعيين اهداف واضحة ومتناسقة التي تتضمن تدريب الاكاديميين والموظفين وتوعية الشباب فضلا عن تطوير المناهج الدراسية وتحديثها بما يتلاءم مع المعايير العالمية من خلال استراتيجياتها. اما على مستوى الفقرات, اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (٣) التي تشير الى (تسعى الكلية نحو تحقيق الموائمة بين رسالتها المعلنة واهدافها وبما يتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية), اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٠) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات, وبانحراف المعياري (٠,٨١) وبنسبة مئوية (٨٠,٥٣٪). وان اقل قيمة وسط حسابي البالغة (٣,٦٣) حققتها الفقرة (٥) والتي تشير الى (تهتم الكلية في تطوير المناهج الدراسية وتحديثها بما يتلاءم مع المعايير العالمية من خلال استراتيجياتها) وبانحراف معياري (١,٠١) وبنسبة مئوية (٧٢,٥).

ب- توجه الادارة (X₂): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط (٣), وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٩١) اعلى من الوسط الفرضي, وبانحراف معياري (٠,٨) وبنسبة مئوية (٧٨,٢٨) مما يدل على مدى قدرة الكليات على اتباع الاجراءات الادارية الحديثة واجراءات الرقابة وتحديد المكافآت والعقوبات للموظفين. اما على مستوى الفقرات, اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (١) التي تشير الى (تقوم الكلية بتطبيق كافة القوانين والتعليمات على المراجعين من دون تمييز), اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٧) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات, وبانحراف المعياري (٠,٨٤) وبنسبة مئوية (٨١,٣٤). وان اقل قيمة وسط حسابي (٣,٧٧) حققتها الفقرة (٥) والتي تشير الى (تقوم الكلية بعملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا للخبرة والكفاءة العلمية والعملية) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة مئوية (٧٥,٣٤٪).

ج- الحكم الذاتي (X₃): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط المعياري (٣) وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٧٣), وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة مئوية (٧٤,٥٦) مما يدل على درجة استقلالية الكليات مع غيرها من الكيانات كـ (الحكومة, والشركات) مما يكون لها حكم ذاتي كامل وبالتالي ستمكن من تحديد اين تريد ان تذهب؟ وماذا تريد القيام به. اما على مستوى الفقرات, اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (٢) التي تشير الى (هناك اهتمام من قبل الجامعة في عملية



التخطيط للأعداد المراد قبولهم من الطلبة وباستقلالية تامة)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٣) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالا انحراف المعياري (٠,٨١) وبنسبة مئوية (٧٨,٥). وان اقل قيمة وسط حسابي (٣,٥٦) حققتها الفقرة (٣) والتي تشير الى (تعتمد الكلية على مصادر حكومية وذاتية في ايراداتها المالية) وبانحراف معياري (٠,٨) وبنسبة مئوية (٧٣,٠).

د- التمكين نحو العاملين (X4): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط المعياري (٣) وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٦) وبنسبة مئوية (٧٧,٢) مما يدل على قيام الكليات في تعزيز روح التعاون بين الموظفين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات واشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسماح لهم في القيام بالأعمال بشكل اكثر كفاءة. اما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (١) التي تشير الى (تحت الكلية على تعزيز العلاقات التعاونية بين المنتسبين واعضاء الهيئة التدريسية في العمل)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالا انحراف المعياري (٠,٩٤) وبنسبة مئوية (٨٠,٣٤). وان اقل قيمة وسط حسابي (٣,٧٩) حققتها الفقرة (٤) والتي تشير الى (تلتزم الكلية بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة مئوية (٧٥,٨٤).

هـ- التشجيع التعاوني (X5): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط المعياري (٣) وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٧٨)، وبانحراف معياري (٠,٨٢) وبنسبة مئوية (٧٥,٦) مما يدل على مشاركة الكليات المبحوثة لأصحاب المصلحة من (الطلاب، والاساتذة الاكاديميين، والخريجين، والحكومة، والاتحادات الطلابية) فضلا عن حرصها على تحقيق العدالة والمساواة للوصول الى الكفاءة والفاعلية في الاداء. اما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (٢) التي تشير الى (يناقش مجلس الكلية المقررات او التعليمات الصادرة من الجامعة لإجراء اللازم)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٧) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالا انحراف المعياري (٠,٨٣) وبنسبة مئوية (٧٩,٣٤). وان اقل قيمة وسط حسابي (٣,٦٦) حققتها الفقرة (٤) والتي تشير الى (تعطي ادارة الكلية اهتمام كبير للطلبة في تقييم اداء اعضاء الهيئة التدريسية) وبانحراف معياري (٠,٨٧) وبنسبة مئوية (٧٣,١٦).

ثانياً : تحليل اجابات عينة البحث لمتغيرات ادارة الازمات

الجدول (٤) يوضح قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية المتعلقة بوجهة نظر المنتسبين بخصوص ادارة الازمات (Y) وكالاتي :-

الجدول (٤) : تحليل اجابات العينة للمتغير التفسيري (ادارة الازمات)

المتغيرات	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
الاكتشاف	تحرص الكلية على وضع الخطط المناسبة لمعرفة اسباب الازمة .	٣,٧٣	٠,٩١	٧٤,٥
	تهتم الكلية بالبنية التحتية كونها داعمة لعملية التكهن في الازمات التي يمكن ان تتعرض لها .	٣,٧٣	٠,٩٣	٧٤,٦٦
	تقدم الكلية خطة خاصة بتحديد الموارد المناسبة من اجل معرفة مسببات حدوث الازمة	٣,٩٦	٠,٩٣	٧٩,١٦
	لدى منتسبي الكلية ثقافة وعقلية كاملة بخصوص تحديد اهم مسببات الازمة	٤,٠٤	٠,٨٩	٨٠,٨٤
	تهتم ادارة الكلية بعقد الاجتماعات مع التدريسين لغرض توضيح موقف الازمة	٣,٩١	٠,٧١	٧٨,١٦
	مجموع الاكتشاف	٣,٨٧	٠,٨٧	٧٧,٤٨
الاستعداد للازمة	تعمل ادارة الكلية على صياغة الخطط من اجل الرد على الازمة ومواجهتها .	٣,٦٩	٠,٧٧	٧٣,٨٤
	ان البنية التحتية للكلية مناسبة في مواجهة الازمات .	٣,٦٨	٠,٨٣	٧٣,٦٦
	تخصص الكلية الموارد اللازمة من اجل الرد على الازمات عند حدوثها .	٣,٩٨	٠,٨٦	٧٩,٥
	تحرص ادارة الكلية على الاخذ بالآراء الجيدة من قبل منتسبيها للوقاية من الازمة .	٣,٨٦	٠,٨٤	٧٧,١٦
	تتبنى الكلية عملية توفير شبكة من الاتصالات الفاعلة لضمان تأمين المعلومات اللازمة عند توقع الازمة .	٣,٨٨	١,١٢	٧٧,٦٦



٧٦,٣٦	٠,٨٨	٣,٨٢	مجموع الاستعداد للآزمة
٧٨,٥	١,٠٧	٣,٩٣	تعمل ادارة الكلية على وضع الخطط المناسبة لاحتواء الازمات والتقليل من اثارها التي قد تتجم عنها .
٨١,٠	١,٠٦	٤,٠٥	تحرص ادارة الكلية على تحشيد الموارد في داخلها من اجل الاستفادة منها في احتواء الازمة عند التعرض لها .
٦٩,٠	١,١١	٣,٤٥	عادة ما يكون توجه ادارة الكلية نحو الازمة هو التقليل من اثارها السلبية عبر تغليفها وعزلها عن المحيط .
٧٥,٦٦	٠,٩٨	٣,٧٨	تحرص ادارة الكلية على دعم الثقافة السائدة من انتشار الازمة .
٧٤,٨٤	٠,٧٦	٣,٧٤	تحرص ادارة الكلية على عقد اتفاقيات تعاونية متبادلة مع المؤسسات الحكومية والخاصة في مجال ادارة الازمات .
٧٥,٨	١,٠٠	٣,٧٩	مجموع احتواء الازمة
٧٨,٥	٠,٨٥	٣,٩٣	تحدد ادارة الكلية الخطط اللازمة حول استعادة الوضع الطبيعي بعد التعرض للآزمة .
٧٧,٨٤	٠,٨٢	٣,٨٩	تهتم ادارة الكلية بتوجيه حملات اعلامية حول مخاطبة منتسبيها بعد التعرض للآزمة .
٧٧,٨٤	٠,٨٢	٣,٨٩	هناك حرص من قبل الكلية نحو توضيح الانشطة التي ينبغي ان يشارك فيها المنتسبين في الكلية للتعافي من الازمة .
٧٧,٥	٠,٨١	٣,٨٨	تحدد ادارة الكلية مجموعة من المقاييس لتقييم اداء استرداد نشاط الكلية وعملها المعتاد
٧٥,١٦	٠,٨٥	٣,٧٦	تتبنى ادارة الكلية عملية وضع الخطط الخاصة بتحديد النتائج النهائية لغرض الاستفادة من الوضع الطبيعي لأعمال الكلية .
٧٧,١	٠,٨٣	٣,٨٦	مجموع استعادة الازمة
٧٦,٠	٠,٨٢	٣,٥	تحرص الكلية على تغيير السلوكيات والطرق المتبعة لمنع حدوث الازمات مستقبلا .
٧٨,٠	٠,٨٣	٣,٩	تحتفظ ادارة الكلية بكافة الانشطة المتبعة والسلوكيات باعتمادها مرجع لا بد من الاستفادة منه مستقبلا .
٨٠,٣٤	٠,٨٤	٤,٠٢	تعمل الكلية في الوقوف على اهم الازمات التي تم اتباعها اثناء مواجهة الازمة والعمل على تقييمها .
٧٧,٦٦	٠,٩٣	٣,٨٨	تحدد الكلية النقاط المهمة التي تم التعلم منها بعد الانتهاء من اثار الازمة .
٧٧,١٦	٠,٧٩	٣,٨٦	هناك تقييم دقيق لتجارب التعامل مع الازمات المتشابهة في مؤسسات اجنبية او اجهزة ادارية لغرض الاستفادة منها مستقبلا .
٧٧,٨٤	٠,٨٥	٣,٨٩	مجموع التعلم من الازمة
٧٨,٦٢	٠,٨٥	٣,٣٨	ادارة الازمات

يعكس الجدول (٤) وسطا حسابي عام قيمته (٣,٣٨) وحقق بانسجام عالي في الاجابات كونه اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (٠,٨٥) والاهمية النسبية (٧٨,٦٢٪) مما يعد مؤشراً منخفضاً في الاجابات ويدل على اهتمام الكليات بكل ما تمتلكه من حاكمية لمواجهة الازمات التي تتعرض لها مستقبلا. اما على مستوى ادارة الازمات اذ شملت عدة ابعاد هي :

أ- الاكتشاف (Y₁): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣), وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٣٨), وبانحراف معياري (٠,٨٥) وبنسبة مئوية (٧٨,٦٢٪) مما يدل على ان الكليات المبحوثة قادرة في التعامل مع العمليات الموقفية بسرعة عالية من اجل تقليل المخاطر على ملكياتها العامة والخاصة عند وقوع الازمة, فضلا عن تقليل الاثار السلبية على عمليات اعمالها. اما على مستوى الفقرات, اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (٥-١) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (٤) التي تشير الى (لدى منتسبي الكلية ثقافة وعقلية كاملة بخصوص تحديد اهم مسببات الازمة), اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٤) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات, وبانحراف المعياري (٠,٨٩) وبنسبة مئوية (٨٠,٨٤). وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٣,٧٣) حققتها



الفقرة (١) والتي تشير الى (تحرص الكلية على وضع الخطط المناسبة لمعرفة اسباب الازمة) وبانحراف معياري (٠,٩١) وبنسبة مئوية (٧٤,٥) .

ب- الاستعداد للآزمة (Y2): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣), وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٨٢), وبانحراف معياري (٠,٨٨) وبنسبة مئوية (٧٦,٣٦) مما يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بوضع التدابير في حدوث الازمات من اجل القيام بإجراءات مخططة قبل وقوعها لكي تكون على اتم وجه بالاستعداد للمواجهه. اما على مستوى الفقرات, اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (٥-١) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققها الفقرة (٣) التي تشير الى (تخصص الكلية الموارد اللازمة من اجل الرد على الازمات عند حدوثها), اذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٨) وبأقل تشنت في الاجابات من بين جميع الفقرات, وبانحراف المعياري (٠,٨٦) وبنسبة مئوية (٧٩,٥) . وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٣,٦٨) حققها الفقرة (٢) والتي تشير الى (ان البنية التحتية للكلية مناسبة في مواجهة الازمات) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة مئوية (٧٣,٦٦) .

ج- احتواء الازمة (Y3): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣), وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٧٩), وبانحراف معياري (١,٠٠) وبنسبة مئوية (٧٥,٨) مما يدل على قدرة الكليات المبحوثة في الاهتمام بالتقليل من الاضرار المحتمل وقوعها والمحافظة على ممتلكاتها فضلا عن اصلاح الاضرار الناتجة عن الازمة. اما على مستوى الفقرات, اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (٥-١) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققها الفقرة (٢) التي تشير الى (تحرص ادارة الكلية على تحشيد الموارد في داخلها من اجل الاستفادة منها في احتواء الازمة عند التعرض لها), اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٥) وبأقل تشنت في الاجابات من بين جميع الفقرات, وبانحراف المعياري (١,٠٦) وبنسبة مئوية (٨١,٠) . وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٣,٤٥) حققها الفقرة (٣) والتي تشير الى (عادة ما يكون توجه ادارة الكلية نحو الازمة هو التقليل من اثارها السلبية عبر تغليفها وعزلها عن المحيط) وبانحراف معياري (١,١١) وبنسبة مئوية (٦٩,٠) .

د- استعادة الاعمال (Y4): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣), وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٨٦), وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة مئوية (٧٧,١) مما يدل على اهتمام الكليات المبحوثة في وضع الخطط حول تحديد النتائج النهائية فيما يخص الاستعداد للوضع الطبيعي لأعمالها. اما على مستوى الفقرات, اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (٥-١) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققها الفقرة (١) التي تشير الى (تحدد ادارة الكلية الخطط اللازمة حول استعادة الوضع الطبيعي بعد التعرض للآزمة), اذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٣) وبأقل تشنت في الاجابات من بين جميع الفقرات, وبانحراف المعياري (٠,٨٥) وبنسبة مئوية (٧٨,٥) . وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٣,٧٦) حققها الفقرة (٥) والتي تشير الى (تتبنى ادارة الكلية عملية وضع الخطط الخاصة بتحديد النتائج النهائية لغرض الاستفادة من الوضع الطبيعي لأعمال الكلية) وبانحراف معياري (٠,٨٥) وبنسبة مئوية (٧٥,١٦) .

هـ- التعلم من الازمة (Y5): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣), وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٣,٨٩), وبانحراف معياري (٠,٨٥) وبنسبة مئوية (٧٧,٨٤) مما يدل على ان الكليات المبحوثة تحدد النقاط التي تم التعلم منها والوقوف على الاخطاء التي تم اتباعها اثناء مواجهه الازمات والعمل على تقييمها. اما على مستوى الفقرات, اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (٥-١) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققها الفقرة (٣) التي تشير الى (تعمل الكلية في الوقوف على اهم الاخطاء التي تم اتباعها اثناء مواجهة الازمة والعمل على تقييمها), اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢) وبأقل تشنت في الاجابات من بين جميع الفقرات, وبانحراف المعياري (٠,٨٤) وبنسبة مئوية (٨٠,٣٤) . وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٣,٥) حققها الفقرة (١) والتي تشير الى (تحرص الكلية على تغيير السلوكيات والطرق المتبعة لمنع حدوث الازمات مستقبلا) وبانحراف معياري (٠,٨٢) وبنسبة مئوية (٧٦,٠) .

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

١. تحليل علاقات الارتباط بين حاكمية الجامعات وادارة الازمات
الجدول (٥) يوضح علاقات الارتباط بين المتغيرين (حاكمية الجامعات وادارة الازمات), اذ يتضمن وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) التي بلغت (٠,٧٧) وهي علاقة موجبة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين, كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٠,٥٢) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٦٢) وهذا يدل على ان اي زيادة في الحاكمية ينتج عنها زيادة اعلى في التوجه الاستباقي لإدارة الازمات وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين حاكمية الجامعات وادارة الازمات في الكليات المبحوثة) .

الجدول (٥) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث



المتغير التفسيري	التشاركية	التمكين نحو العاملين	الحكم الذاتي	توجه الادارة	الاطار الاستراتيجي	حاكمية الجامعات
ادارة الازمات	**٠,٥٣	**٠,٦٩	**٠,٥٤	**٠,٥٤	**٠,٥٤	**٠,٧٧
قيمة T المحسوبة	٦,٧٩	١٠,٣٥	٦,٩٣	٦,٩٥	٧	١٠,٥٢
قيمة T الجدولية	٢,٦٢	٢,٦٢	٢,٦٢	٢,٦٢	٢,٦٢	٢,٦٢

**تعني ان القيمة معنوية بثقة ٩٩٪

اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى فقد كانت النتائج كما يأتي :

- أ- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعي (الاطار الاستراتيجي) وادارة الازمات التي بلغت (٠,٥٤) وهي علاقة طردية معنوية موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (٧) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٦٢) مما ينعكس ايجابياً على الاستباقية لإدارة الازمات وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاطار الاستراتيجي وادارة الازمات) .
- ب- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعي (توجه الادارة) وادارة الازمات التي بلغت (٠,٥٤) وهي علاقة طردية معنوية موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦,٩٥) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٦٢) مما ينعكس ايجابياً على الاستباقية لإدارة الازمات وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وجه الادارة وادارة الازمات) .
- ج- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعي (الحكم الذاتي) وادارة الازمات التي بلغت (٠,٥٤) وهي علاقة طردية معنوية موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦,٩٣) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٦٢) مما ينعكس ايجابياً على الاستباقية لإدارة الازمات وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكم الذاتي وادارة الازمات) .
- د- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعي (التمكين نحو العاملين) وادارة الازمات التي بلغت (٠,٦٩) وهي علاقة طردية معنوية موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٠,٣٥) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٦٢) مما ينعكس ايجابياً على الاستباقية لإدارة الازمات وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين نحو العاملين وادارة الازمات) .
- هـ- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعي (التشاركية) وادارة الازمات التي بلغت (٠,٥٣) وهي علاقة طردية معنوية موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦,٧٩) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٦٢) مما ينعكس ايجابياً على الاستباقية لإدارة الازمات وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشاركية وادارة الازمات) .
٢. تحليل تأثير متغيرات الحاكمية في ادارة الازمات
- توضح هذه الفقرة تحليل علاقة تأثير المتغير المستقل (حاكمية الجامعات) في المتغير التفسيري (ادارة الازمات), ويتم قياس تأثير الحاكمية ومتغيراتها الفرعية في ادارة الازمات وذلك باستخدام (معامل تحليل الانحدار البسيط) للتحقق من قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها يوضح الجدول (٦) النتائج الاتية :-

الجدول (٦) تحليل علاقة اثر متغيرات حاكمية الجامعات في ادارة الازمات

المتغير المستقل	معامل التحديد R ₂	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	طبيعة العلاقة
الاطار الاستراتيجي	٪٢٩,٢	٠,٣٥	**٧,٠٦	٢,٦٢	*١٨,٧٥	٣,٧٥	معنوية
توجه الادارة	٪٤١,٦	٠,٥٩	**٦,٩٥	٢,٦٢	*٣٦,٥٥	٣,٧٥	معنوية
الحكم الذاتي	٪٢١,٨	٠,٢٣	**٦,٩٣	٢,٦٢	*١٨,٦٦	٣,٧٥	معنوية
التمكين نحو	٪٣٧,٥	٠,٤٧	**١٠,٣٥	٢,٦٢	*٢٥,١١	٣,٧٥	معنوية



العاملين							
التشاركية	٤٢,٥٪	٠,٥٦	٦,٧٩**	٢,٦٢	٣٨,٤٨*	٣,٧٥	معنوية
حاكمية الجامعات	٥١,٥٪	٠,٦٥	١٠,٥٢**	٢,٦٢	٥٨,٠٦*	٣,٧٥	معنوية

*تعني ان القيمة معنوية بثقة ٩٥٪

**تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية بثقة ٩٩٪

يوضح الجدول (٦) تفسير النتائج التالية :-

أ- تحليل علاقة تأثير حاكمية الجامعات في ادارة الازمات :ان قيمة معامل التحديد (R_2) بلغ (٥١٪) من الاختلافات الكلية التي تحدث في ادارة الازمات والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في التوجه الاستباقي لإدارة الازمات, وان نسبة (٤٩٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من الحاكمية تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٦٥) في ادارة الازمات, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (٥٨,٠٦) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣,٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما ان قيمة T المحسوبة (١٠,٥٢) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٦٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لحاكمية الجامعات في التوجه الاستباقي لإدارة الازمات.

ب- تحليل علاقة تأثير متغيرات حاكمية الجامعات في ادارة الازمات

(اولاً)- تحليل اثر الاطار الاستراتيجي في ادارة الازمات : الجدول (٦) يوضح قيمة معامل التحديد (R_2) للاطار الاستراتيجي (٢٩,٢٪) وهذا يعني ان (٢٩٪) من الاختلافات الكلية التي تحدث في ادارة الازمات والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في وضع رسالة واهداف واضحة التي تسعى لتحقيقها, وان نسبة (٧١٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من الاطار الاستراتيجي تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٣٥) في ادارة الازمات, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (١٨,٧٥) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣,٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما ان قيمة T المحسوبة (٧,٠٦) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٦٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاطار الاستراتيجي في ادارة الازمات .

(ثانياً)- تحليل اثر توجه الادارة في ادارة الازمات : الجدول (٦) يوضح قيمة معامل التحديد (R_2) لتوجه الادارة (٤١,٦٪) وهذا يعني ان (٤١٪) من الاختلافات الكلية التي تحدث في ادارة الازمات والتي تتحدد من خلال مدى قدرة الكليات على اتباع الاجراءات الادارية الحديثة واجراءات الرقابة وتحديد المكافآت والعقوبات للموظفين. وان نسبة (٥٩٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من توجه الادارة تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٥٩) في ادارة الازمات, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (٣٦,٥٥) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣,٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما ان قيمة T المحسوبة (٦,٩٥) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٦٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتوجه الادارة في ادارة الازمات .

(ثالثاً)- تحليل اثر الحكم الذاتي في ادارة الازمات : الجدول (٦) يوضح قيمة معامل التحديد (R_2) للحكم الذاتي (٢١,٨٪) وهذا يعني ان (٢١٪) من الاختلافات الكلية التي تحدث في ادارة الازمات والتي تتحدد من خلال مدى قدرة الكليات على ان الكليات المبحوثة لها استقلالية مع غيرها من الكيانات (الحكومة, والشركات) مما يكون لها حكم ذاتي كامل وبالتالي سنتمكن من تحديد اين تريد ان تذهب؟ وماذا تريد القيام به, وان نسبة (٧٩٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من الحكم الذاتي تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٢٣) في ادارة الازمات, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (١٨,٦٦) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣,٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما ان قيمة T المحسوبة (٦,٩٣) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٦٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للحكم الذاتي في ادارة الازمات .

(رابعاً)- تحليل اثر التمكين نحو العاملين في ادارة الازمات : الجدول (٦) يوضح قيمة معامل التحديد (R_2) للتمكين نحو العاملين (٣٧,٥٪) وهذا يعني ان (٣٧٪) من الاختلافات الكلية التي تحدث في ادارة الازمات والتي تتحدد من خلال قيام الكليات في تعزيز روح التعاون بين الموظفين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات واشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسماح لهم في القيام بالأعمال بشكل اكثر كفاءة, وان نسبة (٦٣٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير



الداخلية في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تقسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من التمكين نحو العاملين تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٤٧) في ادارة الازمات, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (٢٥,١١) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣,٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما ان قيمة T المحسوبة (١٠,٣٥) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٦٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين نحو العاملين في ادارة الازمات .

(خامساً- تحليل اثر التشاركية في ادارة الازمات : الجدول (٦) يوضح قيمة معامل التحديد (R_2) للتشاركية (٤٢,٥٪) وهذا يعني ان (٤٢٪) من الاختلافات الكلية التي تحدث في ادارة الازمات والتي تتحدد من خلال قيام الكليات في تعزيز روح التعاون بين الموظفين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات واشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسماح لهم في القيام بالأعمال بشكل اكثر كفاءه, وان نسبة (٥٨٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تقسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من التشاركية تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٥٦) في ادارة الازمات, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (٣٨,٤٨) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٣,٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠١). كما ان قيمة T المحسوبة (٦,٧٩) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٦٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتشاركية في ادارة الازمات .

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

١. تعد الحاكمية من الاجراءات والمهام بين الاقسام او الوحدات من (التدريسيين, والطلبة, والموظفين) داخل كيان اكبر (جامعة او مؤسسة) وتحديد اساليب التواصل والرقابة فيما بينها وتنظيم سير العلاقات بين الكيان الاكبر والبيئة المحيطة بها بهدف الاستعداد لمواجهة الازمات في عملياتها وان الحاكمية لا تخص شريحة معينة منها
٢. اشرت النتائج ان المتغير الفرعي (التشاركية) قد حقق ادنى علاقة ارتباط ايجابية متوسطة مع ادارة الازمات البالغة (٠,٥٣), مما يعكس ذلك نحو قلة مشاركة الكليات المبحوثة لأصحاب المصلحة من (الطلاب, والاساتذة الاكاديميين, والخريجين, والحكومة, والاتحادات الطلابية) فضلاً عن حرصها على تحقيق العدالة والمساواة للوصول الى الكفاءة والفاعلية في الاداء .
٣. بينت النتائج ان المتغير الفرعي (التمكين نحو العاملين) قد حقق اعلى علاقة ارتباط طردية جيدة مع ادارة الازمات التي بلغت (٠,٦٩), مما يؤكد على قيام الكليات في تعزيز روح التعاون بين الموظفين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات واشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسماح لهم في القيام بالأعمال بشكل اكثر كفاءه .
٤. حقق المتغير الفرعي (توجه الادارة), هو المتغير الثاني من متغير الرئيسي حاكمية الجامعات على أعلى وسط حسابي قدره (٣,٩١) وهو أعلى من الوسط الفرضي, مما يؤكد مدى قدرة الكليات المبحوثة على اتباع الاجراءات الادارية الحديثة واجراءات الرقابة وتحديد المكافآت والعقوبات للموظفين بشكل كفؤ وفاعل .
٥. تؤثر حاكمية الجامعات ومتغيراتها الفرعية تأثيراً ذو دلالة معنوية بثقة ٩٩٪ في ادارة الازمات, مما ينعكس ايجاباً على قيام الكليات التقنية المبحوثة نحو بتركيز اهتمامها على اجراءات الحاكمية التي تعزز من مخرجاتها النهائية وتحديد المشكلات بسهولة وبالتالي تحقق لها الاستباقية والاستعداد للازمات .

ثانياً : التوصيات

- هناك عدد من التوصيات التي تسهم في تفعيل وتطبيق الكليات التقنية المبحوثة للحاكمية وبالتالي بما يعزز من إدارة الازمات, ويمكن اجمال هذه التوصيات بما يأتي :
١. تنمية وعي الجامعات بشكل عام والكليات التقنية بشكل خاص عن أهمية الحاكمية نظراً لما تمثله من قوانين وانظمة تكون هادفة نحو تحقيق الجودة والتميز في اداء الاعمال عبر اختيار الاساليب المناسبة لتحقيق الخطط الفاعلة لأهدافها .



٢. ضرورة اهتمام الكليات بآتاحة منتسبها فرصة اتخاذ القرارات مع مراعاة الصالح العام، فضلا عن تشجيع الطلاب في صنع القرارات من خلال المشاركة في الاتحادات الطلابية للتعبير عن مقترحاتهم والمشاركة في صنع القرار وتبني اسلوب الحوار وحل المشكلات .
٣. ضرورة اشراك المنتسبين الذين يمتلكون الخبرة في الخطط المستقبلية لمواجهة الازمات التي تتعرض لها الكليات وذلك من اجل كسب اكبر عدد ممكن من الافكار الابداعية ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم وتطبيقها على ارض الواقع .
٤. ضرورة حرص الكليات المبحوثة على ادخال تكنولوجيا حديثة من اجل تقديم الخدمات لمنتسبها وهذا ما يزيد من نجاح اعمالها وبالتالي زيادة فرص نجاحاتها في مواجهة الازمات.

المصادر

- أ- الرسائل والاطراح
 ١. ابو فارة، يوسف احمد، (٢٠٠٩)، "ادارة الازمات مدخل متكامل"، دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان .
 ٢. سناء، جقطه، (٢٠١٧)، "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات المصلحة: دراسة حالة جامعة سطيف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير .
 ٣. صالح، احمد وعطا ادم، رستم، عباس محمود وكادة، (٢٠١٩)، "دور الحوكمة الاكاديمية في تعزيز نظام التعليم الجامعي في اقليم كردستان العراق"، وقائع المؤتمر السنوي السابع لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي .
 ٤. صديق، سهير شاكر، (٢٠١٨)، "دور المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي في حاكمية الجامعات: دراسة تحليلية مقارنة لأعضاء مجالس جامعتي بغداد والمستنصرية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة .
 ٥. صلاح الدين، عطية واحمد ضياء الدين، طارق طعمة، (٢٠١٨)، "ممارسات القيادة الاكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الازمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الانبار"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية، العدد (٤١٤)، ص ٢٨٨-٣٢١ .
 ٦. علوان، فراس حسين، (٢٠١٦)، "دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (١٢)، العدد (٣٤) .
 ٧. محمد، بلجات ومحسن علوان، باقر علي، (٢٠١٨)، "دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية، العدد (٤١٤)، ص ٤٣١-٤٥٨ .
 ٨. محمد، هالة فوزي، (٢٠١٧)، "مبادئ الحوكمة في الجامعات- دراسات في التعليم الجامعي"، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، العدد ٣٧ .

source

1. Ghalayini, A., (2007), "The good governance role in the management and development of the NGOS in the Gaza strip from the general director perspective", master degree in business administration, Islamic university-gaza .
2. Huyck, Kristen, j., (2012), "Incontives for part-time facutity to participate in the shared governance process within the institution of California community colleges (ccc)", A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of doctor of education in organizational leadership .
3. Jaramillo, A., and Ezzine,M., (2014), "Benchmarking governance as a tool for promoting change:100 Universities in MENA paving the way Washington" , DC: world bank .
4. Kuzmanova, M., (2016), "contemporary problems related to crisis management of organization , trakia, journal of sciences, 14(3) .
5. Marwin .M., and Jaime, N., (2015), "Toward a participatory university governance : model for state universities and colleges in the Philippines", Asian journal of educational research Vol.(3), No.(11) .



6. Nasereddin. Y.A., (2013), "**Governorship at the middle east university** ", international journal of humanities and social science, V.(3), N.(13) .
7. Sufean, H., and Wang, S., (2015), "**University autonomy: what academics think about IT**", International refereed research journal [www.researchers world.com](http://www.researchersworld.com), Vol.(V), Issue (2) .
8. Vardarlier, p. (2017), "strategic approach to human resources management during crisis", Procardia -social and behavioral sciences .