



دور حاكمة الجامعات في إدارة الازمات

دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الجامعية في كليات الجامعة التقنية الوسطى

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

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

المستخلص

ينطلق البحث الى معرفة مدى مساهمة تطبيق الجامعات العراقية لأسلوب الحاكمة ودورها في إدارة الازمات التي تواجهها، فضلاً عن الاسهام المعرفي بأبعد الحاكمية واهمية اعتمادها في الجامعات العراقية. وتم الحصول على البيانات الخاصة لعينة البحث التي جرى تحليلها ومعرفة علاقات الارتباط والتاثير بين المتغير المستقل(حاكمية الجامعات) وابعادها المتمثلة بـ (الاطار الاستراتيجي، وتوجه الادارة، والحكم الذاتي، والتمكين نحو العمل، وال夥شاركة) والمتغير التفسيري (إدارة الازمات) وابعادها المتمثلة بـ (الاكتشاف، والاستعداد لازمة، 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 الأقسام والتدريسين) وللذين تملّى عليهم موقع المسؤولية العلمية والأخلاقية .وبناءً على نتائج التحليل فقد اختتم البحث بأبرز الاستنتاجات والتوصيات كان من اهمها ضرورة حرص الكليات على تطبيق اسلوب الحاكمة لغرض اعداد خطط مستقبلية يوصفها الاساس في تطوير ادائها ومواجهة الازمات .

الكلمات المفتاحية : حاكمة الجامعات، معوقات تطبيق حاكمة 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 نظرية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر في المنهج التعليمي من خلال تطبيقها لمنهج (الحاكمية governance) او ما يسمى (الادارية الادارية) والتي تشير الى صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لكي تكون قادرة على خلق التوازن ونظم العلاقات الداخلية والخارجية للارتفاع بمستوى ادائها. وبناء على ذلك ان التغيير الشامل نحو التطوير ينبع نحو وضع منهج متتطور للتتعامل مع الازمات استباقياً قبل وقوفها 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 غير 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 المتعلقة بمتغيرات البحث، فيما تناول الفصل الثاني الجانب النظري، اما الفصل الثالث تناول الجانب العملي لمتغيري البحث، واخيراً تناول الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

الفصل الاول/ منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

اولاً: منهجية البحث

١. مشكلة البحث : تتبّع مشكلة البحث من تقويم الجامعة العراقية في تبني اسلوب الحاكمية نظراً لما واجهته من تغييرات متسارعة منذ العقدين الاخيرين والتي اصبحت ضرورة ملحة 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 ترسانين العملية التعليمية بما ينسجم مع معايير التعليم الدولي وبالتالي البحث الارتفاع 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 اهمية 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 اكademie قادرة على مواجهة اي ازمات تواجه الجامعة مستقبلاً .
٣. اهداف البحث : يمكن البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الآتية:-
- أ- التعرف على مفهوم حاكمية الجامعات ومدى تطبيقها في الكليات المبحوثة لما لها دور فاعل في ارتفاع ادائها ومواجهة اي ازمات تنظيمية يمكن ان تواجهها بشكل استباقي .
 - ب- تعزيز مشاركة التدريسين والموظفين على استخدام افضل الطرق والاساليب من خلال الاستفادة المثلث 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 والاثر بين حاكمية الجامعات من جهة وادارة الازمات في الكليات المبحوثة من جهة اخرى .

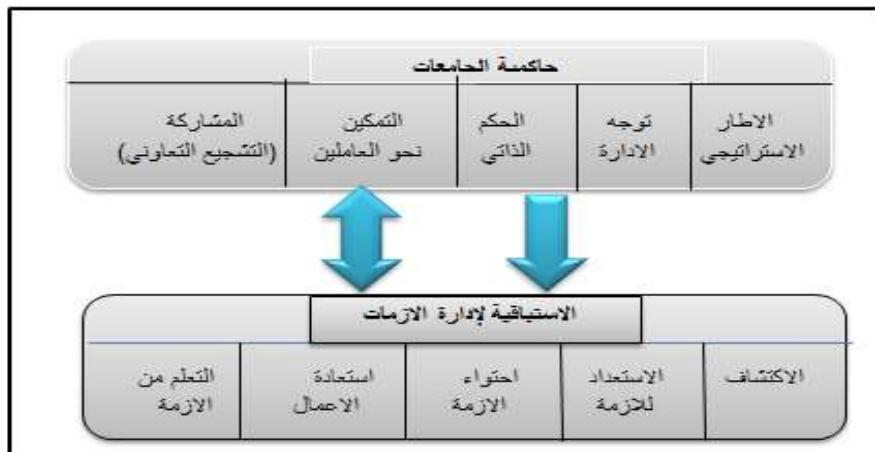


٤. فرضيات البحث

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

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

مخطط البحث الفرضي : يوضح الشكل (١) مخطط البحث الذي يعبر عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل(حاكمية الجامعات) وابعادها المتمثلة بـ(الاطار الاستراتيجي, توجه الادارة, الحكم الذاتي, والتمكين نحو العمل, والتشجيع المعنوي), 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 (ادارة الازمات) فقد استخدمت فقراتها بالاعتماد على مصدر (محمد وبليجات, 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 مجتمعاً للبحث ويعيناً 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 واساليبه، فضلاً عن وجود منافسة قوية جداً بين الكليات حول الوصول الى الحاكمية وصولاً نحو ادارة الازمات التي يمكن ان تواجهها.

ب- عينة البحث: اختيرت عينة مكونة من (١٢٠) فرد وتم توزيع استمارنة الاستبانة على عينة عددها (١٢٠) فرد تمثلت بـ(رؤساء الاقسام، والتدريسين) في كل من الكليات التابعة للجامعة التقنية الوسطى التي تعد موقعًا 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

ن	المجموع	رئيس القسم	اسم الكلية
١	٣٥	٣٠	الكلية التقنية الادارية / بغداد
٢	٢٤	٤	الكلية التقنية الهندسية
٣	٣٢	٤	الكلية التقنية الكهربائية
٤	٢٩	٣	الكلية التقنية الصحية والطبية
المجموع			١٢٠

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



أ- الحدود البشرية: شملت عينة البحث (١٢٠) فرداً تمثلت بـ(رؤساء الأقسام، والتدريسيين) وهم الأشخاص الذين تملّى عليهم موقع المسؤولية العلمية والأخلاقية ويتم من خلالهم 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 الزمنية: 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). أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على الأفراد 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 محايده 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 الاستراتيжи	٥	(Jaramello & Ezzine :2014)
	توجه الادارة	٥	
	الحكم الذاتي	٥	
	التمكين نحو العاملين	٥	
	التشجيع التعاوني	٥	
مجموع (حاكمية الجامعات)			٢٥
المتغير التفسيري (ادارة الازمات)	الاكتشاف	٥	(محمد وبلجات, ٢٠١٩) (صلاح الدين وعطية, ٢٠١٨)
	الاستعداد للأزمة	٥	
	احتواء الأزمة	٥	
	استعادة الأعمال	٥	
	التعلم من الأزمة	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 from Europe and the Us" تأثير حوكمة الجامعات على مخرجات البحث من خلال قياسها ببراءات الاختراع وتصنيفات البحث 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 الجدار وصفل المهارات البحثية .

بـ- 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 الحاكمة الجيدة المتمثل بـ(الشفافية، والمسائلة، 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 وتكون الادارة الجيدة لها كانت الاولى، اما المسائلة فقد كانت ضمن فئة جيدة جدا بنسبة (٩٤٪)، فيما كانت الشفافية بالمرتبة الثانية بنسبة (٨٢٪)، اما المسؤولية اما العدالة فقد احتلت نسبة (٧٤٪) اما الاستقلالية فقد كانت جيدة بنسبة متوسطة (٦١٪).

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

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

بـ- دراسة (Nordeman, & Humanson, 2018) الموسومة "ادارة الازمات ادراكاً للوعي بالأزمات والاستعداد للازمات في المنظمات فيما يتعلق بمبادرتها للاستراتيجية الفعلية ضد الازمات الصناعية الناشئة عن الاخطاء البشرية" 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 .واختبرت عينة تتألف من شركتين خاصة بصناعة السيارات هما (تويوتا، وفولكسواagen) وتوزيع استمراره الاستثنائية على (١٨٠) موظف في هاتين الشركتين عينة البحث .وتوصلت الدراسة الى ان الوعي بالأزمات والاستعداد لها ذات تأثير مباشر على ادارة الازمات.

الفصل الثاني / الجانب النظري للبحث

اولاً: حاكمة الجامعات (University Governance)

١. مفهوم حاكمة الجامعات :

لقد ظهر مفهوم حاكمة الجامعات في الآونة الاخيرة نظرا لما تسنم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية عبر مختلف جوانبها الادارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، اذ انها تعد جزءا من المجتمع العام، فضلا عن العلاقات الدولية مع هذا المجتمع .وقد ظهرت دراسات عديدة تبيّن الاهتمام المتعدد بـحاكمية 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 .وبيرى (Marwin& Jaime, 2015: 26) ان حاكمية الجامعات ظهرت للتعبير عن الازمة الحقيقة التي تمر بها واقتراح الحلول لها، وتتمثل تلك الازمة هو ان هناك ادارات جامعية وصفتها السلطة التنفيذية لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون كل من (الطلبة، والتدرисين، 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، والزمالة، والاتصالات، ووجود رؤية مشتركة) والتي تتصف بالحكم من جانب واحد وبالشكل الذي يتاسب مع ثقافة المؤسسة وقد تعددت اراء الكتاب والباحثين حول اعطاء التعريف المتعلقة بـحاكمية الجامعات، اذ عرف (Nasereddin, 2013: 28) حاكمية الجامعات بأنها "كتلة متكاملة يشارك بها مجلس الحاكمية المكون من مجالس الامناء والعمداء والاسلام العلمية مما تخلق حالة التوازن داخل العمل ويسبب فقدانه خلل كبير في الجامعة . بينما يعرف (Huyck, 2012: 9) ان

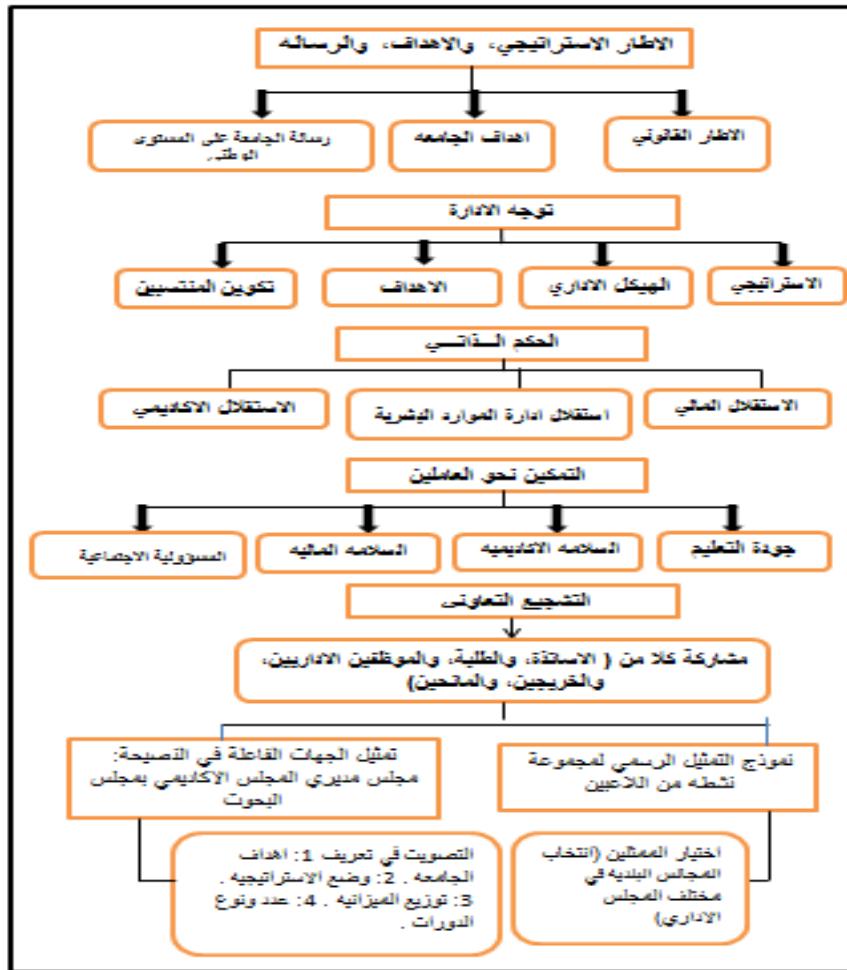


حاكمية الجامعات هي "عملية تشاركية مزدوجة من حيث اتخاذ القرار بين كيانين هما الكلية والادارة حيث تتمتع الكلية بالسلطة على المناهج الدراسية والتعليم والبحوث، اما الادارة تتمتع بالسلطة على عمليات الجامعة بما في ذلك شؤون الطلبة والشؤون المالية والشؤون العامة. كما عرف (برقان، ٢٠١٢، ٨) حوكمة الجامعات اجرائياً 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 حاكمة 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 أنها تكون قادرة على التفاعل مع القطاعات الخارجية".

أبعاد حاكمة الجامعات

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

- الاطار الاستراتيجي، والاهداف، والرسالة : ان تحديد رسالة واضحة للجامعة تعد من الامور الحاسمة التي تمر بها في مرحلة التطوير، ولغرض تعين اهداف واضحة ومتناهية يتغير على الجامعة بأن تكون رسالتها هي تدريب الاكاديميين والموظفين وتنمية الشباب بوجبات المواطن. ان هذا بعد يتضمن تحديد تركيبة الموظفين وحجم العمل المنجز وتحديد حواجز الاداء، فضلاً عن مراقبة اداء مدير المؤسسات واصحاعهم للمساءلة . اذ يتكون هذا بعد من ثلات مؤشرات اساسية هي: (تحديد رسالة الجامعة، وتحديد اهداف الجامعة وتنفيذها، وتحديد الاطار القانوني للجامعة).
- توجه الادارة : يمثل مدى قدرة الجامعة على اتباع الاجراءات الادارية الحديثة واجراءات الرقابة وتحديد المكافآت والعقوبات للموظفين ويشمل هذا بعد بالمؤشرات التالية اهمها: (اختيار رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الجامعات، وتحديد هيكل الادارة والاقسام والوحدات ومهامهم ومسؤولياتهم، وتحديد معايير قبول الطلبة، وتقدير وترقية اعضاء الهيئة التدريسية).
- 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 .
- التمكين نحو العاملين : ان قيام الجامعة في تعزيز روح التعاون بين الموظفين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات واشرافهم 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 المسؤولين في تعزيز القوة لديهم في انجاز الاعمال بشكل اكثر كفاءة .
- التشجيع التعاوني / التشاركية : يمثل هذا بعد مدى مشاركة اصحاب المصلحة من (الطلاب، والاساتذة الاكاديميين، والخريجين، والحكومة، والاتحادات الطلابية) مع الحرص على تحقيق العدالة والمساواة من اجل الوصول الى الكفاءة الفاعلية في الاداء مع اتاحة مشاركة الحاكمة من قبل اعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الادارية والطلبة والمجتمع وضع اساسيات العمل في مختلف اساليب العمل في مختلف الحياة الجامعية واتاحة الفرصة لطلبة الجامعة على ان يكون لها دور في عملية الاختيار .



الشكل (٢) : ابعاد حاكمة الجامعات

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

٣. معوقات تطبيق حاكمة الجامعات

هناك العديد من العوامل التي تعيق سريان تطبيق الحاكمة في المؤسسات الجامعية، لذا توجد هناك العديد من المعوقات الواحد او اكثر من العوامل التالية :- (سناء، ٢٠١٧: ٣١)

أ- الثقافة التي تسود الجامعة: تتمثل في غياب أسلوب الحوار والشفافية والمسائلة، وان ما اكتسبه الفرد من بيته المجتمعية وصولاً الى البيئة الجامعية يتولد في ذلك فروقاً في امكانية التغيير، اذ انها ثقافة سلطوية تعيق امكانية الطالب من الاعتراض في اتباع اسلوب النقاشات في مناهج وطرق التدريس. كما تتمثل الثقافة السلطوية ايضاً في علاقة الاستاذ بباقي المستويات الادارية العليا مما يجعل الجامعة مؤسسة بيرورقراطية التي تشير الى انه لا يحق من هو ادنى في التدرج الوظيفي مناقشة قرارات الرئيس الاعلى .

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 .

ج- المناخ السياسي العام : تتأثر الجامعة بالمناخ السياسي للدولة من حيث مدى اهتمام الاسرة الجامعية بشؤونهم الخاصة داخل جامعتهم، على سبيل المثال غياب ديمقراطية الاتحادات الطلابية وهذا ما يزرع الاحباط من حيث القرفة على احداث التغيير .



د- فكرة تقييم الطلبة لأداء اعضاء الهيئة التدريسية : أن نجاح الاستاذ الجامعي واستمراره في عمله الاكاديمي يعتمد على مدى قياس اداءه وترقيته، الا ان فكرة تقييم الطالب الجامعي لأعضاء الهيئة التدريسية لا يمكن قبلها من قبل معظم الابساط الجامعية مما يؤدي ذلك غياب التطبيق العملي لهذه الفكرة وبالتالي يسبب ذلك تعارضا مع الحكم القائل بأن "الطالب" يعد من اكثـر المصادر التي يمكن من خلالها تقييم كفاءة اداء التدريسي" باعتبار الطلبة من اكثـر اطلاعا على ما يدور في قاعـات الدراسة كما انه يعد المستفيد الاول من خدماته .

هـ- تسييس اصلاحات التعليم العالي: يتمثل التسييس بـ(تهميش اعضاء التدريسـية) في عملية صناعة القرار، فضلا عن تهميـشـهم للإـصلاحـاتـ الخـاصـةـ بشـؤـونـهـمـ مماـ يؤـثـرـ ذـلـكـ عـلـىـ مـدـىـ اـمـكـانـيـتـهـمـ فيـ تـسـيـيرـ مـتـطلـبـاتـ الجـامـعـةـ وـفـقـاـ لـمـاـ تـقـضـيـهـ تـطـيـقـاتـ الحـوكـمةـ فـيـهـاـ .

ثانياً : إدارة الأزمات (crisis management)

١- مفهوم ادارة الازمات : تتمثل الازمة بقدرة المؤسسة على التعامل مع العمليات الموقوية والشرطية بسرعة وفاعلية عالية من اجل تقليل المخاطر على الماليـاتـ العـامـةـ وـالخـاصـةـ عـنـ وـقـوـعـ الـازـمـةـ، فـضـلـاـ عـنـ تقـليلـ الـاثـارـ السـلـبـيـةـ عـلـىـ عمـلـيـاتـ اـعـمـالـ المؤـسـسـةـ . (ابـوـ فـارـةـ، ٢٠٠٩: ٦٠) كـماـ يـتمـ وـصـفـ الـازـمـةـ بـأـنـهـ موـقـعـ مـضـطـرـبـ يـتـجـعـ عـنـهـ الـاحـسـانـ بـالـخـطـرـ ماـ يـسـتـدـعـيـ مـنـهـ بـذـلـ جـهـدـ كـبـيرـ مـنـ خـلـالـ التـعـرـفـ عـلـىـ مـتـغـيرـاتـهاـ وـتـقـسـيرـ ظـواـهـرـهاـ وـالـسـيـطـرـةـ عـلـىـ اـحـدـاثـهـ كـوـنـهـ تـنـشـأـ فـيـ ظـرـوفـ مـفـاجـئـةـ بـسـبـبـ ظـرـوفـ دـاخـلـيـةـ اوـ خـارـجيـةـ التـيـ تـخـلـقـ نـوـعـ مـنـ التـهـيـدـاتـ الـاـقـصـادـيـةـ وـالـسـيـاسـيـةـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ وـالـصـحـيـةـ . (علـانـ ٢٠١٦: ٨١) وـيرـىـ (Classer, 2006: 23) انـ اـدـارـةـ الـازـمـةـ هـيـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ وـالـتـدـابـيرـ التـيـ تـبـمـ مـنـ خـلـالـهاـ التـخـطـيـطـ لـلـازـمـةـ وـمـنـ حـصـولـهـ، فـضـلـاـ عـنـ التـصـدـيـ لـهـ فـيـ حـالـ وـقـوـعـهـ وـانـ الفـشـلـ فـيـ اـدـارـهـ يـسـبـبـ دـمـارـ فـيـ صـورـةـ الـمـؤـسـسـةـ التـيـ تـمـ بـنـاؤـهـ فـيـ عـدـةـ قـرـونـ. اـمـاـ الـازـمـةـ الـتـعـلـيمـيـةـ التـيـ عـبـرـ عـنـهـ (Jackson) بـأـنـهـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـاـجـراءـاتـ الـتـنـظـيمـيـةـ وـالـاـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ التـيـ تـعـزـزـ مـنـ قـدـرـةـ الـجـامـعـةـ عـلـىـ التـكـيفـ وـالـتـعـلـمـ مـنـ خـلـالـ تـكـرـيـسـهـاـ عـلـىـ اـدـراكـ وـتـحـلـيلـ وـالـاسـتـجـابـةـ لـقـصـاـيـاـهـاـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ . (Jackson, 2017: 35)

ويشير (حمادي، ٢٠٢٠: ٤٧) انـ اـدـارـةـ الـازـمـةـ تـعـدـ عـاـمـلـ حـيـويـ فـيـ نـجـاحـ بـيـئـةـ الـاـعـمـالـ التـيـ تـتـسـمـ بـعـدـ التـأـكـدـ كـوـنـهـ تـعـملـ عـلـىـ تـزوـيدـ الـمـديـرـيـنـ بـقـابـلـيـاتـ تـمـكـنـهـمـ مـنـ اـتـخـاذـ قـرـاراتـ اـسـتـبـاقـيـةـ لـمـوـاجـهـةـ التـحـديـاتـ مـاـ يـمـكـنـهـمـ مـنـ الـبقاءـ وـالـنـمـوـ وـالـرـبـيعـ، وـانـ الـاستـعـدـادـ لـلـازـمـةـ يـحـمـلـ الـمـؤـسـسـةـ بـالـكـافـ العـالـيـةـ لـكـنـهـاـ سـوـفـ تـتـحـمـلـ خـسـارـاتـ كـبـيرـةـ جـداـ وـفـرـصـ سـوـقـيـةـ ضـائـعـةـ وـبـالـتـالـيـ الـاـضـرـارـ التـيـ تـصـبـ سـمعـتهاـ فـيـمـاـ لـمـ تـكـنـ عـلـىـ اـسـتـعـدـادـ لـمـوـاجـهـةـ الـاـزـمـاتـ التـيـ مـنـ الـمـحـتـمـلـ اـنـ تـتـعـرـضـ لـهـاـ مـسـتـقـبـلـاـ . واـخـيرـاـ تـعـرـفـ الـبـاحـثـاتـ اـدـارـةـ الـازـمـةـ عـلـىـ اـنـهـ "تـقـيـيـاتـ وـاسـتـرـاتـيـجـيـاتـ تـنظـيمـيـةـ تـسـتـخـدـمـهـاـ الـمـؤـسـسـاتـ لـلـتـبـقـ بالـحـالـاتـ الـطـارـئـةـ مـنـ اـجـلـ مـوـاجـهـتـهـاـ وـالـتـخـطـيـطـ الـلـازـمـ للـتـعـالـمـ مـعـ الـاـشـارـاتـ الـنـاتـجـةـ عـنـ الـاـضـرـارـ وـالـخـسـارـاتـ التـيـ يـمـكـنـ اـنـ تـسـبـبـهـاـ فـضـلـاـ عـنـ اـسـتـفـادـةـ مـنـ الـجـوـانـبـ التـيـ يـمـكـنـ اـنـ تـوـظـفـهـاـ الـمـؤـسـسـةـ " .

٢- اـبـعادـ اـدـارـةـ الـازـمـةـ : بـعـدـ قـيـامـ الـمـؤـسـسـةـ بـعـمـلـيـةـ تـشـخـيـصـ الـازـمـةـ بـعـدـهاـ يـمـكـنـ الـاعـتمـادـ عـلـىـ مـدـخلـ اوـ اـكـثـرـ لـادـارـةـ الـازـمـاتـ التـيـ يـمـكـنـ اـنـ تـتـعـرـضـ لـهـاـ، وـمـنـ اـهـمـ هـذـهـ الـاـبعـادـ هـيـ: (Vardarlier, 2017: 57) (Kuzmanova, 2016: 258) (صالحـ وـآخـرـونـ، ٢٠١٩ـ: ١٧ـ) (محمدـ، ٢٠١٧ـ: ٢٠١٧ـ) (Ghalayini, 2007: 13) (٥٢٨ـ٥٢٢ـ: ٢٨ـ) (سنـاءـ، ٢٠١٧ـ: ٢٠١٧ـ) (٢٨ـ: ٢٠١٧ـ)

أـ الـاـكتـشـافـ: هوـ اـنـ تـرـسـلـ الـازـمـةـ سـلـسلـةـ مـنـ اـشـارـاتـ الـاـنـذـارـ الـمـبـكـرـةـ وـقـعـ الـازـمـةـ عـنـ دـعـمـ تـوجـيهـ الـاهـتمـامـ الـكـافـيـ لـهـذـهـ الـاـشـارـاتـ .

بـ- الـاـسـتـعـدـادـ لـلـازـمـةـ : هيـ الـاـنـشـطـةـ الـلـازـمـةـ لـتـغـطـيـةـ الـاـمـكـانـاتـ وـتـدـرـيـبـ الـاـفـرـادـ عـلـىـ كـيـفـيـةـ التـعـالـمـ مـعـ الـاـزـمـاتـ بـصـورـةـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـاـسـالـيـبـ الـوـقـائـيـةـ التـيـ يـطـلـبـ اـتـخـاذـهـاـ فـيـ هـذـهـ الـمـرـحلـةـ اـذـ يـنـبـغـيـ لـلـجـامـعـاتـ اـنـ تـوـفـرـ كـافـةـ الـاـسـالـيـبـ الـوـقـائـيـةـ مـنـ الـاـزـمـاتـ (اـكـتـشـافـ نـقـاطـ الـضـعـفـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ وـمـعـالـجـتهاـ قـبـلـ اـسـتـفـحالـهـاـ وـجـمـعـ الـحـقـائقـ وـتـحـلـيلـ الـمـوـقـعـ وـتـكـوـينـ فـرـيقـ الـاـزـمـاتـ فـضـلـاـ عـنـ اـعـدـادـ السـيـنـارـيوـهـاتـ لـلـازـمـةـ وـادـارـهـاـ) .

جـ- اـحـتوـاءـ الـازـمـةـ: هيـ مـرـحلـةـ الـتـقـليلـ مـنـ الـاـضـرـارـ الـمـحـتمـلـ وـقـوـعـهـاـ وـالـحـفـاظـ عـلـىـ عـمـلـيـاتـ الـمـؤـسـسـةـ فـضـلـاـ عـنـ اـصـلاحـ الـاـضـرـارـ الـنـاتـجـةـ عـنـ الـازـمـةـ بـوـيـدـ الـاـتـصـالـ مـنـ اـهـمـ الـعـنـاصـرـ الـضـرـورـيـةـ فـيـ هـذـهـ الـمـرـحلـةـ اـذـ يـنـبـغـيـ اـنـ تـكـوـنـ عـمـلـيـةـ الـاـحـتوـاءـ سـرـيعـةـ وـمـرـيـحةـ لـلـمـؤـسـسـةـ وـالـمـنـتـسـبـينـ فـيـهـاـ .

دـ- اـسـتـعـادـةـ الـاـعـمـالـ: هيـ مـرـحلـةـ اـعـدـادـ وـتـنـفـيـذـ بـرـامـجـ جـاهـزةـ وـمـجـرـيـةـ تمـ اـخـتـارـهـاـ فـعـلاـ، وـتـتـضـمـنـ اـسـتـعـادـةـ النـشـاطـ وـمـحاـوـلـةـ اـسـتـعـادـةـ الـمـعـنـوـيـاتـ الـمـفـقـودـةـ وـلـاـ بـدـ مـنـ السـعـيـ وـالـنـكـافـ الـزـائـدـ نـحـوـ مـوـاجـهـةـ الـخـطـرـ الـمـحـددـ .

هـ- التـلـمـعـ مـنـ الـازـمـةـ: يـعـدـ التـلـمـعـ مـنـ الـاـمـورـ الـحـيـوـيـةـ الاـنـهـ مـؤـلـمـ لـلـغاـيـةـ كـوـنـهـ يـثـيـرـ ذـكـرـيـاتـ مـؤـلـمـةـ خـلـقـتـهـاـ الـازـمـةـ وـاعـدـةـ تـقـيـيـمـ ماـ تـمـ اـنجـازـهـ اـذـ يـتـمـ هـذـهـ الـبـعـدـ بـإـعادـةـ تـقـيـيـمـ وـتـحـسـيـنـ ماـ تـمـ اـنجـازـهـ فـيـ الـمـاضـيـ وـالـاـسـتـفـادـةـ مـنـهـ تـحـسـيـنـ وـتـطـوـيرـ الـمـسـتـقـبـلـ .

الفصل الثالث/ الجانب العملي

وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الاولى 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 الباحثتان اساليب التحليل الوصفي (الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, والنسبة المئوية) فيما يخص بالأسئلة المتعلقة بقدرات الاستبانة وبمتغيرات البحث لغرض معرفة اتجاه الاجابة.

اولاً : تحليل اجابات عينة البحث لمتغيرات حاكمة الجامعات الجدول (٣) يوضح قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية المتعلقة بوجهة نظر المنتسبين بخصوص حاكمة الجامعات (X) وكالاتي :-

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

المتغيرات	السؤال	المتوس ط	الانحرا ف 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 المواءمة 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 المرءجين من دون تمييز .	٤,٠٧	٠,٨٤	٨١,٣٤
	هناك تعاون من قبل كليات الجامعة ومنتسبيها 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 بناءً 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	لكلية 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 بأستقلالية 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 لتلاقي شكاوى ومقترنات المنتسبين والتعامل معهم بمهنية	٣,٨	٠,٨١	٧٦,٠



				التمكين نحو العاملين
				المجموع
٧٧,٠				توفر الكلية معلومات لازمة لمنتسبيها عبر موقعها الإلكتروني .
٧٥,٨٤				تلزם الكلية بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة .
٧٦,٨٤				تمنح الكلية لمنتسبيها درجة كبيرة من الحرية والثقة في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.
٧٧,٢				المجموع
٧٥,٨٤				تحرص الكلية على مشاركة الوحدات الإدارية كافة عند وضع خططها الاستراتيجية
٧٩,٣٤				يناقش مجلس الكلية المقررات او التعليمات الصادرة من الجامعة لإجراء اللازم .
٧٥,١٦				تجري الكلية لجان عمل رئيسية وفرعية مشتركة بين ادارتها واقسامها لتفعيل العمل الجماعي .
٧٣,١٦				تعطي ادارة الكلية اهتمام كبير للطلبة في تقييم اداء اعضاء الهيئة التدريسية.
٧٤,٥				يصوت الاستاذ الجامعي في الكلية على نوع وعدد المواد والمناهج الدراسية للجامعة .
٧٥,٦				المجموع التشاركي
٧٦,٥٤				حاكمية الجامعات

يعكس الجدول (٣) وسطا حسابيا عام بلغ (٣,٨٣) فوق الوسط الفرضي(٣) وحقق بانسجام عالي في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (٠,٨٢) والأهمية النسبية (٥٤,٧٦٪) وهذا يعد مؤشراً منخفضاً في الاجابات ويدل على اهتمام الكليات بكل ما تمتلكه من حاكمة بشكل كفوء وفاعل اما على مستوى حاكمة 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 تعين اهداف واضحة ومتناسنة 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 (٥-١) 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، وبالانحراف المعياري (٠,٨١) وبنسبة مئوية (٥٣,٥٪) وان اقل قيمة وسط حسابي البالغة (٣,٦٦) 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 (٥-١) 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، وبالانحراف 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 ستتمكن من تحديد اين تريد ان تذهب؟ وماذا تريد القيام به . اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (٥-١) 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، اذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٣) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالانحراف 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%).

- التمكين نحو العالمين (٤x): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط المعياري (٣) وهذا ما يؤكده 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 اكثراً كفاءه. اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققها الفقرة (١) التي تشير الى (تحث الكلية على تعزيز العلاقات التعاونية بين المنتسبين واعضاء الهيئة التدريسية في العمل)، اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالانحراف المعياري (٠,٩٤) وبنسبة مئوية (٨٠,٣٤). وان اقل قيمة وسط حسابي (٣,٧٩) حققتها الفقرة (٤) والتي تشير الى (لتلزم الكلية بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة) وبانحراف معياري (٠,٨٣) وبنسبة مئوية (٧٥,٨٤%).

هـ - التشجيع التعاوني (٥x): تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط المعياري (٣) وهذا ما يؤكده 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) فضلاً عن حرصها على تحقيق العدالة والمساواة للوصول الى الكفاءة والفاعلية في الاداء. اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققها الفقرة (٢) التي تشير الى (يناش مجلس الكلية المقررات او التعليمات الصادرة من الجامعة لإجراء اللازم)، اذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٧) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالانحراف المعياري (٠,٨٣) وبنسبة مئوية (٧٩,٣٤). وان اقل قيمة وسط حسابي (٣,٦٦) حققتها الفقرة (٤) والتي تشير الى (تعطي ادارة الكلية اهتماماً كبيراً 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	المتوس ط	الانhra ف 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 بعدم الاجتماعات مع التدريسين لغرض توضيح موقف الازمة	٣,٩١	٠,٧١	٧٨,١٦
	مجموع الاكتشاف	٣,٨٧		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 الازمة من اجل الرد على الازمات عند حدوثها .	٣,٩٨	٠,٨٦	٧٩,٥
	تحرص ادارة الكلية على الاخذ بالآراء الجيدة من قبل منتسبتها للوقاية من الازمة .	٣,٨٦	٠,٨٤	٧٧,١٦
	تتبني الكلية عملية توفير شبكة من الاتصالات الفاعلة لضمان تأمين المعلومات الازمة عند توقع الازمة .	٣,٨٨	١,١٢	٧٧,٦٦



مجموع الاستعداد للازمة			
٧٦,٣٦	٠,٨٨	٣,٨٢	احتواء الازمة
٧٨,٥	١,٠٧	٣,٩٣	
٨١,٠	١,٠٦	٤,٠٥	
٦٩,٠	١,١١	٣,٤٥	
٧٥,٦٦	٠,٩٨	٣,٧٨	تحرص ادارة الكلية على دعم الثقافة الساندة 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.
مجموع احتواء الازمة			
٧٨,٥	٠,٨٥	٣,٩٣	استعادة الاعمال
٧٧,٨٤	٠,٨٢	٣,٨٩	
٧٧,٨٤	٠,٨٢	٣,٨٩	
٧٧,٥	٠,٨١	٣,٨٨	
٧٥,١٦	٠,٨٥	٣,٧٦	تتبني ادارة الكلية عملية وضع الخطط الخاصة بتحديد النتائج النهائية لغرض الاستفادة من الوضع الطبيعي لأعمال الكلية.
مجموع استعادة الازمة			
٧٦,٠	٠,٨٢	٣,٥	التعلم من الازمة
٧٨,٠	٠,٨٣	٣,٩	
٨٠,٣٤	٠,٨٤	٤,٠٢	
٧٧,٦٦	٠,٩٣	٣,٨٨	
٧٧,١٦	٠,٧٩	٣,٨٦	هناك تقييم دقيق لتجارب التعامل مع الازمات المتشابهة في مؤسسات أجنبية او اجهزة ادارية لغرض الاستفادة منها مستقبلا.
مجموع التعلم من الازمة			
٧٧,٨٤	٠,٨٥	٣,٨٩	ادارة الازمات
٧٨,٦٢	٠,٨٥	٣,٣٨	

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 حاكمة لمواجهة الازمات التي تتعرض لها مستقبلا. اما على مستوى ادارة الازمات اذ شملت عدة ابعاد هي :

- 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 الموقمية 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، وبالانحراف 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 (٩١,٠٠) وبنسبة مئوية (٥,٧٤).

ب- الاستعداد للازمة(Y2):تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣)، وهذا ما يؤكده الوسط الحسابي العام البالغ (٨٢,٣)، وبانحراف معياري (٨٨,٠)، وبنسبة مئوية (٣٦,٦٪) مما يدل على اهتمام الكليات المبحوثة بوضع التدابير في حدوث الازمات من اجل القيام بإجراءات مخططة قبل وقوعها لكي تكون على اتم وجه بالاستعداد للمواجهة.اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حفتها الفقرة (٣) التي تشير الى (تخصص الكلية الموارد اللازمة من اجل الرد على الازمات عند حدوثها)، اذ بلغ الوسط الحسابي (٩٨,٣) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالانحراف المعياري (٨٦,٠) وبنسبة مئوية (٥,٧٩) .وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٦٨,٣) حفتها الفقرة (٢) والتي تشير الى (ان البنية التحتية للكلية مناسبة في مواجهة الازمات) وبانحراف معياري (٨٣,٠) وبنسبة مئوية (٦٦,٧).

ج- احتواء الازمة(Y3):تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣)، وهذا ما يؤكده الوسط الحسابي العام البالغ (٧٩,٣)، وبانحراف معياري (٠,١)، وبنسبة مئوية (٨,٧٥٪) 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 (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حفتها 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 (٥,٤) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالانحراف المعياري (٦,٠,١) وبنسبة مئوية (٠,٨١) .وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٤٥,٣) حفتها 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 (١١,١) وبنسبة مئوية (٠,٦٩).

د- استعادة الاعمال(Y4):تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣)، وهذا ما يؤكده الوسط الحسابي العام البالغ (٨٦,٣)، وبانحراف معياري (٣,٠)، وبنسبة مئوية (١,٨٪) 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 (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حفتها الفقرة (١) التي تشير الى (تحدد ادارة الكلية الخطط اللازمه حول استعادة الوضع الطبيعي بعد التعرض للازمة)، اذ بلغ الوسط الحسابي (٩٣,٣) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالانحراف المعياري (٥,٨٠) وبنسبة مئوية (٥,٧٨٪) .وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٧٦,٣) حفتها الفقرة (٥) والتي تشير الى (تبني ادارة الكلية عملية وضع الخطط الخاصة بتحديد النتائج النهائية لغرض الاستفادة من الوضع الطبيعي لأعمال الكلية) وبانحراف معياري (٥,٨٠) وبنسبة مئوية (٦,١٥٪).

هـ- التعلم من الازمة(Y5):تشير الاوساط الحسابية ان مستوى الاجابات لعينة البحث هي فوق المتوسط الفرضي (٣)، وهذا ما يؤكده الوسط الحسابي العام البالغ (٨٩,٣)، وبانحراف معياري (٨٥,٠)، وبنسبة مئوية (٤,٧٪) مما يدل على ان الكليات المبحوثة تحدد النقاط التي تم التعلم منها والوقوف على الاخطاء التي تم اتباعها اثناء مواجهة الازمات والعمل على تقييمها.اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حفتها الفقرة (٣) التي تشير الى (تعلم الكلية في الوقوف على اهم الاخطاء التي تم اتباعها اثناء مواجهة الازمة والعمل على تقييمها)، اذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، وبالانحراف المعياري (٤,٨٠) وبنسبة مئوية (٣٤,٠) .وان اقل قيمة وسط حسابي بلغت (٥,٣) حفتها الفقرة (٥) والتي تشير الى (تحرص الكلية على تغيير السلوكيات والطرق المتتبعة لمنع حدوث الازمات مستقبلا) وبانحراف معياري (٢,٨٠) وبنسبة مئوية (٠,٧٦٪).

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

١. تحليل علاقات الارتباط بين حاكمة 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 (٧٧,٠)، وهي علاقة موجبة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة (١٠,٥٢) المحسوبة (١٠,٥٢) وهي اكبر من قيمة (٢,٦٢) 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 حاكمة الجامعات وادارة الازمات في الكليات المبحوثة).
٢. الجدول (٥) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث



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

* يعني ان القيمة معنوية بثقة ٩٩٪

اما على مستوى الفرضيات الفرعية المبنية من الفرضية الرئيسية الاولى فقد كانت النتائج كما يأتى :

- 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) .
- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعى (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) .
- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعى (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) .
- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعى (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) .
- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المتغير الفرعى (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 الخامسة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشاركية وادارة الازمات) .

٢. تحليل تأثير متغيرات الحاكمة في ادارة الازمات
توضح هذه الفقرة تحليل علاقة تأثير المتغير المستقل (حاكمية الجامعات) في المتغير التفسيري (ادارة الازمات)، ويتم قياس تأثير الحاكمة ومتغيراتها الفرعية في ادارة الازمات وذلك باستخدام (معامل تحليل الانحدار البسيط) للتحقق من قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المبنية منها يوضح الجدول (٦) النتائج الآتية :-

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

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



العاملين						
الشاركة	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

* يعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية بثقة ٩٩٪
يوضح الجدول (٦) تفسير النتائج التالية :-

أ- تحليل علاقة تأثير حاكمة 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 الدالة في انموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من الحاكمة تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٦٥) في ادارة الازمات، وان هذه القيمة حقيقة ودالة احصائياً لأن 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 انفأً 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 حاكمة الجامعات في ادارة الازمات (اولا)- 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 الدالة في انموذج 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 حقيقة ودالة احصائياً لأن 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 انفأً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاطار الاستراتيجي في ادارة الازمات .

(ثانيا)- تحليل اثر توجيه الادارة في ادارة الازمات : الجدول (٦) يوضح قيمة معامل التحديد (R_2) لتوجيه 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 الدالة في انموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من توجيه الادارة تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٥٩) في ادارة الازمات، وان هذه القيمة حقيقة ودالة احصائياً لأن 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 انفأً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتوجيه الادارة في ادارة الازمات .

(ثالث)- 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 كـ(الحكومة، والشركات) مما يكون لها حكم ذاتي كامل وبالتالي ستتمكن من تحديد اين تذهب؟ وماذا تزيد القيام به، وان نسبة (٧٩٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الدالة في انموذج 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 حقيقة ودالة احصائياً لأن 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 انفأً 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 واشرافهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسماح لهم في القيام بالأعمال بشكل اكثراً كفاءة، وان نسبة (٦٣٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير



الداخلة في النموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من التمكين نحو العاملين تؤدي الى زيادة قدرها (٤٧،٠) في ادارة الازمات، وان هذه القيمة حقيقة ودالة احصائياً لأن 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 انفأً 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 واشراكم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسماح لهم في القيام بالأعمال بشكل اكثر كفاءه، وان نسبة (٥٨٪) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الدالة في انماذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من التشاركية تؤدي الى زيادة قدرها (٠,٥٦) في ادارة الازمات، وان هذه القيمة حقيقة ودالة احصائياً لأن 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 انفأً 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 الحاكمة 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 الاعظم والبيئة المحيطة بها بهدف الاستعداد لمواجهة الازمات في عملياتها وان الحاكمة لا تخص شريحة معينة منها
٢. اشرت النتائج ان المتغير الفرعي (التشاركية) قد حق 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) فضلا عن حرصها على تحقيق العدالة والمساواة للوصول الى الكفاءة والفاعلية في الاداء .
٣. بينت النتائج ان المتغير الفرعي (التمكين نحو العاملين) قد حق 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 واشراكم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والسماح لهم في القيام بالأعمال بشكل اكثر كفاءه .
٤. حق المتغير الفرعي (توجه الادارة)، هو المتغير الثاني من متغير الرئيسي حاكمة 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 وفعال .
٥. تؤثر حاكمة الجامعات ومتغيراتها الفرعية تأثيراً ذو دلالة معنوية بثقة ٩٩٪ في ادارة الازمات، مما ينعكس ايجاباً على قيام الكليات التقنية المبحوثة نحو التركيز اهتمامها على اجراءات الحاكمة 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 الحاكمة 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 بإتاحة منتسبيها فرصة اتخاذ القرارات مع مراعاة الصالح العام، فضلاً عن تشجيع الطلاب في صنع القرارات من خلال المشاركة في الاتحادات الطلابية للتعبير عن مقتراحاتهم 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 ومقتراحاتهم وتطبيقها على ارض الواقع .
٤. ضرورة حرص الكليات المبحوثة على ادخال تكنولوجيا حديثة من اجل تقديم الخدمات لمنتسبيها وهذا ما يزيد من نجاح اعمالها وبالتالي زيادة فرص نجاحاتها في مواجهة الازمات.

المصادر

أ- الرسائل والاطار

١. ابو فاره، يوسف احمد، (٢٠٠٩)، "ادارة الازمات مدخل متكامل"، دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان .
٢. سناء، جقطة، (٢٠١٧)، "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات المصلحة: دراسة حالة جامعة سطيف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق .
٣. صالح، احمد و عطا ادم، رستم، عباس محمود وكادة، (٢٠١٩)، "دور الحوكمة الاكاديمية في تعزيز نظام التعليم الجامعي في اقليم كوردستان 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، عطيه واحمد ضياء الدين، طارق طعمة، (٢٠١٨)، "ممارسات القيادة الاكاديمية ودورها في تعزيز التوجة الاستباقي لإدارة الازمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الانبار"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية، العدد (٤١٤)، ص ٣٢١-٢٨٨ .
٦. علوان، فراس حسين، (٢٠١٦)، "دور القيادة الموقية في مراحل ادارة الازمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذى 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 لرأي عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الفاديسية"، 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), "**Incentives for part-time faculty 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. Kuzanova, 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](http://www.researchersworld.com) world.com, Vol.(V), Issue (2) .
8. Vardarlier, p. (2017), "strategic approach to human resources management during crisis", Procardia -social and behavioral sciences .