

إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في  
محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من  
وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

**Human Resources Management at the Deans of the Faculties  
of Jordanian Universities and Its Relationship  
to the Crisis Management from Heads  
of Academic Departments  
Point Of View**

إعداد

وفاء فتحي محمود صالح

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

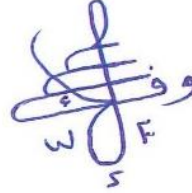
كانون الثاني، 2020

## تفويض

أنا **وفاء فتحي محمود صالح**، أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: **وفاء فتحي محمود صالح**.

التاريخ: 2020/1/25

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية " .

للباحثة: وفاء فتحي محمود صالح.

وأجيزت بتاريخ: 2020 / 1 / 25.

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د أحمد فتحي أبو كريم	مشرفاً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د ابتسام جواد مهدي	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د.خالد أحمد الصرايرة	عضواً خارجياً	جامعة مؤتة	

## شكر وتقدير

أحمدك ربي وأشكرك على نعمك التي لا تعد، وآلائك التي لا تحد، وأشكرك شكراً كثيراً طيباً على أن يسرت لي طريق العلم وسلوكه، وأعنتني على إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى أهل الفضل، من رعاني رعاية الأب الحاني، والمربي المتفاني أستاذي في مرحلة الماجستير، ومشرفي الفاضل على رسالتي الأستاذ الدكتور "أحمد أبو كريم" حفظه الله، الذي كان يتفقدني إن غبت، ويحفزني إن فترت، ولم يأل جهداً في توجيهي ونصحي وتزويدي بالملاحظات العلمية والمنهجية منذ أن كان الموضوع فكرة إلى أن أصبح رسالة.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة؛ لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلاً الله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الفضلاء الذين ساهموا في تكويني العلمي، ولم يألوا جهداً في توجيهي وإمدادي بما احتجت إليه من نصح ومشورة.

حقاً ما أشرقت في الكون أي حضارة إلا وكانت من ضياء معلم

وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذه الدراسة، وإن لم يسعفني المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

## الإهداء

إلى ملهمي الأول، ومصدر أمني وحناني،،

إلى الذي لم يترك موطناً كنت بحاجة فيه إلى عون ومساندة إلا كان عوني وسندي الأول بعد الله، منذ طفولتي إلى وقتي الحاضر، إلى الذي أراه في عينيّ بطلاً وبه أفتخر وأفخر، إلى الذي دَينَه في عنقي باقٍ إلى يوم الدين، وحبّه في قلبي لا تبدله السنين، **إلى والدي الحبيب**.. فوالله لولا الله ثم أنت يا حبيبي ما قد وصلت يوماً إلى هذا المكان.

إلى نبع الحب والحنان،، إلى التي لاتزال تدثرنني بدعواتها مع كل صبح ومساء، وتتبعني برحمتها، وهمساتها، وتتفقدي وتتصل بي كل حين.

إلى التي جعل ربي جنته تحت أقدامها، إلى أُمي **الحنونة الحبيبة**.

جزاك الله عني أنت وأبي خير الجزاء يا والديّ الحبيبان.

إلى **أولادي مجاهد، ومثنى**، رفقاء دربي الذين تحملوا معي عناء المسير، ودفَعوا معي ضريبة الوصول.

إلى **إخواني وأخواتي** في الدين والنسب، الذين شدّوا من أزمي، وشاركوني في أمري.

إلى **أساتذتي الأفاضل**، وكل من علمني حرفاً، أو أهدى إلي نصحاً، أو بث في روحي همّة، أو ترك في قلبي أثراً حسناً.

إلى **كل من نذر نفسه للعلم** وطلبه، وعاهد نفسه أن يكمل في طريق الحق والهداية، فأحى نفساً، ونشر علماً، وأحى فكراً.

إلى كل هؤلاء، أهدى بحثي هذا، وأسأل الله أن يتقبله مني، وأن يجعله حجة لي لا علي.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	المخلص باللغة العربية
ن	المخلص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>	
12	الأدب النظري
24	الدراسات السابقة ذات الصلة
33	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
35	منهجية الدراسة
35	مجتمع الدراسة
36	عينة الدراسة

38	أداتا الدراسة .....
39	صدق أداتي الدراسة .....
43	ثبات أداتي الدراسة .....
45	متغيرات الدراسة .....
45	المعالجة الإحصائية .....
47	إجراءات الدراسة .....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

49	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول .....
56	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني .....
63	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث .....
64	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع .....
73	خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس .....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج

82	أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول .....
88	ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني .....
93	ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث .....
94	رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع .....
95	خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس .....
98	التوصيات والمقترحات .....

#### المصادر والمراجع

100	المراجع العربية .....
104	المراجع الأجنبية .....
106	الملحقات .....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان تبعاً للجنس.	36
2 - 3	يبين عدد الاستبانات الموزعة بحسب الجامعة، والعائد منها، ونسبة المعادة إلى الموزعة	37
3 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان تبعاً للجنس.	38
4 - 3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية.	40
5 - 3	مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات إدارة الموارد البشرية.	41
6 - 3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بمستوى إدارة الأزمات.	42
7 - 3	مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات إدارة الأزمات.	43
8 - 3	معاملات ثبات استبانة إدارة الموارد البشرية الخاصة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	44
9 - 3	معاملات ثبات استبانة إدارة الأزمات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	44
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	49
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات الاختيار والتعيين مرتبة تنازلياً.	51
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات تقويم الأداء مرتبة تنازلياً.	52
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات التطوير والتدريب مرتبة تنازلياً.	54



رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
4 - 14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات الحوافز والتعويضات مرتبة تنازلياً.	55
4 - 15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	57
4 - 16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال اكتشاف اشارات الإنذار مرتبة تنازلياً.	58
4 - 17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال استعادة النشاط مرتبة تنازلياً.	59
4 - 18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال احتواء الأضرار مرتبة تنازلياً.	61
4 - 19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الاستعداد والوقاية مرتبة تنازلياً.	62
4 - 20	معاملات الارتباط بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات الأردنية في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	64
4 - 21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	65
4 - 22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية.	66
4 - 23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	67
4 - 24	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	68

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
69	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.	4 - 25
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 26
71	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 27
72	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 28
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس.	4 - 29
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات واختبار (t-test) تبعًا لمتغير تخصص الكلية.	4 - 30
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية.	4 - 31
76	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الأزمات، تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية.	4 - 32
77	اختبار شيفيه للفروق في مستوى إدارة الأزمات تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.	4 - 33
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 34
79	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الأزمات، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 35
80	اختبار شيفيه للفروق لمستوى إدارة الأزمات، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	4 - 36

## قائمة الملحقات

الصفحة	محتوى الملحقات	الرقم
107	استبانة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات بصورتها الأولية.	1
117	أسماء المحكمين.	2
118	استبانة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات بصورتها النهائية.	3
123	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي.	4
124	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الحكومية.	5
125	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الخاصة.	6
126	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى كلية الأميرة عالية.	7
127	البراءة البحثية.	8

إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية

في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات

من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية

إعداد

وفاء فتحي محمود صالح

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (301) رئيس قسم، والموزعين على الجامعات الحكومية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (104)، والموزعين على الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (197)، ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم توزيع الاستبانات على كافة أفراد المجتمع وتم استرداد (246) استبانة. طورت الباحثة استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، والثانية لقياس مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات وتم التحقق من صدقهما وثباتهما وقد بينت النتائج ان الدرجة الكلية لممارسة عمداء الكليات لإدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة وجاءت جميع مجالات الأداة بدرجة مرتفعة أيضًا، وأن مستوى إدارة الأزمات كان مرتفع، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات، وكذلك وجود

علاقة إيجابية بين كافة مجالات الأدوات. وكما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية يعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، والرتبة الأكاديمية لصالح فئة "أستاذ"، وتخصص الكلية لصالح الكليات العلمية، لمتغير سنوات الخدمة، وكان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور وسنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تخصص الكلية ما عدا مجال الاستعداد والوقاية ولصالح الكليات الانسانية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية ما عدا مجالي الاستعداد والوقاية واستعادة النشاط لصالح الأستاذ. أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها استمرارية وضع خطط بديلة وداعمة لتعزيز إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بمشاركة العاملين مع القائمين على التنفيذ لوضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وضرورة الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، إدارة الأزمات، عمداء الكليات، الجامعات الأردنية، رؤساء الأقسام الأكاديمية.

**Human Resources Management at the Deans of the Faculties of  
Jordanian Universities and Its Relationship to the Crisis Management  
from Heads of Academic Departments Point of View**

**Prepared by:**

**Wafa Fathi Mahmoud Saleh**

**Supervised by:**

**Professor Ahmad Abukaream**

**Abstract**

The study aimed at identifying the degree of human resources management practices of faculties deans in Jordanian universities in Amman and the relationship to the level of crisis management from the point of view of heads of academic departments.

In order to achieve the objective of the study, the descriptive correlation method was applied. The study community is made up of all( 301) heads of departments in public and government universities in Amman, distributed to (104) in public universities and (197) in private universities in the mentioned area. And due to the small size of the study community, the questionnaires were distributed to all members of the community of study and (246) questionnaires were retrieved. The researcher developed two questionnaires, the first to measure human resource management practice, and second to measure the level of crisis management and the veracity of result was shown, verified and approved for the both tools. The results showed that the overall degree of practice of deans of human resources management was high and all areas of the tool were also high, and that the level of crisis management was high, and that there was a positive correlation between the degree of human resources management practice and the level of crisis management. There is also a positive relationship between all areas of the two instruments. There are also statistically significant differences in the practice of human resources management due to the gender variable which was in favor of males, and the academic level in favor of professors. As well as statistically significant differences due to variable years of services for 5 years or less. Also statistically significant differences were found in the level of crisis management due to the gender variable and for males and years of service for the under-five years of service group.

Furthermore, there were not any statistical differences regarding the college major variable except for the readiness and prevention fields in favor of the humanitarian colleges. There were not also statistical differences for the academic rank variable except for the readiness, prevention, and activity recovering fields in favor of the professor. The study recommendation came out as the most important of which was the continuity of the development of alternative and supportive plans to strengthen human resources management and crisis management in higher education institutions with the participation of staff with the implementers to establish controls that ensure their effectiveness to achieve the desired goals, and the need to continue to maintain the degree of human resources management and crisis management practice in Jordanian universities.

**Keywords: Human Resources Management, Crisis Management, Deans of faculties, Heads of academic departments**

الفصل الأول  
خلفية الدراسة وأهميتها



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

يشهد العصر الحالي كثيرا من التغيرات والمستجدات، وحدثت المستجدات حدث متوقع لكل المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي التي تمتاز ببيئة مفتوحة على ما حولها وفيها تنوع على مختلف الأصعدة من حيث أعداد الطلبة والعاملين فيها، مما يضع على هذه المؤسسات مسؤولية مضاعفة بفعل المسؤولية الاجتماعية والثقافية الملقاة على عاتقها تجاه المجتمع في انتقاء الأفراد العاملين وتدريبهم وتقييمهم ليتمكنوا من التصدي لتلك التغيرات والتحديات سواء داخلية أم خارجية والتأقلم معها، وتعد الأزمات في المؤسسات التعليمية بشكل عام وفي الجامعات الأردنية خاصة إحدى هذه التغيرات والمستجدات المستمرة، إذ ما انتهت القيادات الإدارية من السيطرة على أزمة معينة إلا ودخلت في أزمة مضاعفة نتيجة لتأثير الكثير من العوامل الداخلية والخارجية التي تزيدها تعقيداً وصعوبة.

وتعد الجامعة من أهم المراحل التعليمية التي تمثل قمة الهرم التعليمي، وتهدف إلى إعداد الأفراد بصورة منظمة وموجهة بما يساعد في إيجاد شخصية الطالب الجامعي من خلال تهيئة الفرصة للنمو المتكامل بحيث يستطيع أن ينهض بمسؤولياته في بناء المجتمع وتطوره (الأسدي، 2002).

وتتحمل الجامعة مسؤولية إضافية كونها مؤسسة تواكب تغيرات وتطورات سريعة، وتحمل على عاتقها مسؤولية إخراج أفراد منتجين للمجتمع ويحملون أخلاق ترفع من المجتمع العربي وتسمو بقيمه الإنسانية.

وتعد الجامعة مؤسسة اجتماعية ذات أهداف علمية وعملية قيادية، فهي مؤسسة اجتماعية ترتبط بالدولة ارتباطاً مركزياً يوفر لها شخصية معنوية واستقلالاً نسبياً في الأمور المالية والإدارية والعلمية (العمرى، 2002). ونظراً للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات والكليات والأقسام، فإن هناك حاجة كبيرة إلى قيادات فاعلة على مستوى العميد ورئيس القسم. فهم على قدر كبير من الأهمية نظراً للدور الكبير الذي يقومون به. وحتى تستمر الكليات والأقسام بمهامها الأكاديمية لتحقيق غاية الجامعة التي أنشأت من أجلها، لا بد من توفير قيادات أكاديمية قادرة على تحقيق هذه الغاية (Jennife, 1999).

ولكل مؤسسة نظامها الإداري الخاص بها الذي يدير مصالحها ويهتم بإدارة التغييرات والظروف المتعاقبة عليها، وتعد إدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات عرضة لهذه التغييرات كونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعد المقوم الأساسي لنجاح المؤسسة (درويش و كويحل، 2015)، وباعتبار إدارة الموارد البشرية أحد أهم أصول إدارة المنظمات والمؤسسات وتعتبر شريك استراتيجي في إدارة الأزمات (رقام، 2009).

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت أهميتها من كونها الإدارة التي تهتم بانتقاء العنصر البشري وتدريبه وتقييمه وتحفيزه، وبذلك تزيد من كفاءته مما ينجح المؤسسة وتزيد من قدرتها على التعامل مع الظروف المختلفة، وبذلك نرى اهتمام علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية للاستفادة من الأفراد وطاقاتهم من خلال إدارة الموارد البشرية.

أملت الظروف في العالم على جميع المجتمعات دون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالقوى العاملة والنظر إليها باعتبارها عاملاً رئيسياً تسعى المؤسسات لجعله ميزة تنافسية، وبذلك تصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام كون المتطلبات الثقافية والاجتماعية

والاقتصادية والتنظيمية تستدعي إلى رفع كفاءة وإدارة العاملين في المؤسسات (سمايلي وبن عمارة، 2017).

وتعد وظيفة اختيار الأفراد العاملين وتدريبهم على إستراتيجية مواجهة الأزمات والتعامل معها من الوظائف التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية، إذ إن إدارة الأزمات من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، فهي مطالبة بتدريب الأفراد على التعامل مع الأزمات المختلفة.

أولى ادوار إدارة الموارد البشرية في الأزمات هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات وتكوين فرق عمل لإدارة الأزمات، وقد أصبحت المؤسسات الكبرى ومنها المؤسسات التعليمية تنفق ما يتراوح 1% و2% من إيراداتها على حماية المؤسسة من الأزمات (سمايلي وبن عمارة، 2017).

لذلك ونتيجة زيادة ضغوط التغيرات المختلفة على الجامعات يتوقع ارتفاع معدل الأزمات، مما يعني وجوب توفر قدرة على التعامل مع الأزمات من قبل الإداريين في الجامعات سواء من رؤساء جامعات أم عمداء كليات أم رؤساء أقسام أم أعضاء هيئة تدريس، أم أفراد عاملين فيها.

وإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية لا تختلف كثيراً عن إدارة الأزمات في المؤسسات الأخرى مع خصوصية وضع المؤسسات التعليمية كمؤسسات إنسانية علمية وكمراكز لتلبية حاجات المجتمع من الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لقيادة المجتمع وتطويره، مما يفرض عليها أن تكون على درجة عالية من المرونة لمواجهة التغيرات السريعة، وهنا يقع العبء الأكبر على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس فيها لأنهم في الميدان ويتماس مع النسيج المجتمعي (السويدي، 2015).

وبناءً على ما تقدم من أهمية إدارة الموارد البشرية وكونها أحد أهم أصول إدارة المؤسسات وشريك استراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص ارتأت الباحثة القيام بالدراسة الحالية لاستقصاء إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات كونهم أحد أفراد الإدارة ولهم دور فاعل في إدارة الجامعة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

### مشكلة الدراسة

رغم أن هناك دراسات وبحوث تناولت إدارة الموارد البشرية، ومنها دراسات تناولت لدراسة الأزمات وإدارتها في المؤسسات المختلفة وما يرتبط بها من آثار، إلا أن الحاجة الشديدة والمستمرة لدراسة الأزمات وإدارتها وتوجيهها والتخفيف من حدتها على مؤسسات المجتمع المختلفة، والتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وخصوصاً المؤسسات التعليمية، جعل الباحثة تعمل على دراسة المتغيرين معاً في هذه الدراسة.

حيث أن الجامعات الأردنية تعاني العديد من الأزمات التي تعيق مسيرتها التعليمية، مثل تزايد ظاهرة العنف في الحرم الجامعي، والمشاجرات الطلابية، والتي ينتج عنها استخدام للأسلحة النارية، والأسلحة البيضاء، وأزمة اللجوء، وخطاب الكراهية، وضعف البرامج الأكاديمية، بالإضافة إلى ضعف التمويل الجامعي الذي يؤدي إلى ضعف في نوعية التعليم الجامعي، وبذلك ضعف المخرجات التعليمية، وبوجود هذه التحديات لا يوجد فرق متخصصة في الجامعات الأردنية للتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها الجامعات، ويقتصر دور الإدارات الجامعية على معالجة آثار الأزمات بعد وقوعها (عاشور، 2011)، ولضرورة أن يكون هناك فرق متخصصة في إدارة الأزمات، مهمتها التعامل مع الأزمات الجامعية وعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب

العاملين في الجامعات عليها، وضرورة زيادة التواصل بين إدارات الجامعة في ما بينها وخصوصاً إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات (عبابنة وعاشور، 2018).

وأوصى المؤتمر الأول في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في جامعة مؤتة (طبايبة وبو ففل ومرابطي، 2014) ضرورة وجود مختصين في مجال إدارة الموارد البشرية للتخفيف من العنف الجامعي والارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية، وتناول المؤتمر أيضاً أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمة المالية وتأثيرها على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

وأوصت عدد من الدراسات مثل دراسة (عاشور، 2011؛ مهاوي، 2016؛ عبد القادر، 2016؛ عبابنة وعاشور، 2018)، بضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال تكوين إدارة موارد بشرية، وتدريبهم على تشخيص الأزمات قبل وقوعها، والاهتمام بإدارة الأزمات في الجامعات وتدريب العاملين فيها على التعامل مع مختلف الأزمات، ووجود تدريب مستمر للتعامل معها داخل الحرم الجامعي.

ومن خلال كون الباحثة طالبة في الدراسات العليا ومن خلال اطلاعها على أدبيات الموضوع لاحظت ضرورة دراسة هذا الموضوع، فهناك حاجة واضحة لدراسات عربية أردنية في إدارة الأزمات في الجامعات كونها من أهم المؤسسات التعليمية في المجتمع الأردني، ودور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع هذه الأزمات، لذا تبادر الباحثة بإجراء الدراسة الحالية التي تسعى للتعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في عمان وعلاقتها بمستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى إستقصاء العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية و مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1. ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

2. ما مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية ؟

5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية في مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية ؟

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة كونها من الدراسات الأولى (على حد علم الباحثة) التي تربط بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى إدارة الأزمات. وإلى الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية في مساعدة المؤسسات التعليمية المختلفة وعلى رأسها الجامعات لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة في القطاع الحكومي والخاص، بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور في اختيار الأشخاص المناسبين للتعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تقع بها الجامعات، حيث أن الجامعات لا ينحصر دورها في مواجهة التحديات والأزمات التي وقعت بل أيضاً التعامل مع الأزمات التي سوف تقع مستقبلاً والعمل على الحد من وقوعها، وتأتي أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه القيادات الأكاديمية من عمداء كليات ورؤساء أقسام في اختيار العاملين وتدريبهم وتقييمهم لزيادة فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه المجتمع التعليمي أو تفاديها، وإلى الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشرية للحصول على مخرجات ناجحة.

وللدراسة الحالية أهمية خاصة بالمجتمع التعليمي الأردني كون عينتها هي الجامعات الحكومية والخاصة في العاصمة عمان، وتتميز هذه الجامعات بتنوعها حيث أنها تتوزع جغرافياً على مساحة عمان كاملة وفيها تنوع عرقي اجتماعي مختلف مما يزيد من احتمالية وجود الأزمات والتغيرات داخل الحرم الجامعي، وبذلك تزداد الضرورة لوجود إدارة موارد بشرية تعمل على تدريب الموظفين للتعامل مع هذه الاختلافات وتوقع أي أزمة والتخطيط لها، والتنسيق مع إدارة الأزمات في الجامعة، وكونها تجد العلاقة الارتباطية بين الإدارتين معاً، ولذلك تسعى الباحثة لاستقصاء إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات ودورها في إدارة الأزمات حسب وجهة نظر رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان.

## مصطلحات الدراسة

إدارة الموارد البشرية: "القرارات والإجراءات التي تهتم الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال المتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية مثل التدريب، تقييم الأداء، التوظيف والاختيار، التخطيط" (مصطفى، 2000: 11).

وإجرائياً تقاس بالدرجة التي حصل عليها عمداء الكليات من خلال استجابة رؤساء الأقسام على الأداة المعدة لهذا الغرض والمكونة من المجالات (إجراءات الاختيار والتعيين، وإجراءات التطوير والتدريب، وإجراءات الحوافز والتعويضات، وإجراءات تقييم الأداء).

إدارة الأزمات: "كل الجهود والامكانيات التي توظف في المنظمة لغرض مواجهة الظروف المتغيرة ودرء أخطارها واحتواءها بما يخدم مصالح المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، وهي نظام إدارة معتمد على الموقف، ويشمل أدواراً ومسؤوليات واضحة وعمليات مرتبطة بالمتطلبات التنظيمية للمؤسسة" (Singh & Chahal, 2015:5).

وإجرائياً تقاس بالدرجة التي حصل عليها عمداء الكليات من خلال استجابة رؤساء الأقسام على الأداة المعدة لهذا الغرض والمكونة من المجالات (اكتشاف اشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط).

## حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: رؤساء الأقسام الأكاديمية.
2. الحدود المكانية: الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة (عمان).
3. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2018/2019.



## محددات الدراسة

تتمثل محدّدات الدراسة بالتالي:

1. تتحدّد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدوات الدراسة وثباتهما، وموضوعية استجابة رؤساء

الأقسام الأكاديمية على فقرات الأدوات.

2. يتحدّد تعميم نتائج هذه الدراسة على الجامعات الحكومية والخاصة التي طبقت عليها أدوات

الدراسة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات، كما وتتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

يظهر تزايد التغيرات على الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية مزيد من الضغوط المتتالية على المؤسسات، وتهدد بقائها وسلامتها واستمرارها، ولذلك لا بد لإدارات هذه المؤسسات من تطوير وتبني أساليب لمواجهة التغيرات والتقليل من تأثيرها على المؤسسة وتنظيمها، وهذا يدل على أهمية إدارة الموارد البشرية لدورها في قيادة الأفراد العاملين في المؤسسات كونهم العنصر الأساسي وثروة المؤسسة، علاوة على إدارة الأزمات كونها المسؤولة عن التدبير والتخطيط المسبق، والاستجابة السريعة للمتغيرات المختلفة، وتمكن المؤسسة على اتخاذ القرارات السريعة على المستوى الاستراتيجي وحماية سمعة المؤسسة وبقائها. وبذلك فإن كلاً من إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات تؤديان دوراً مهماً واستراتيجياً في المؤسسات. ولذلك تسعى الباحثة إلى استقصاء إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

#### أولاً: إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة في المؤسسات الحديثة، والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المؤسسات، وفي الدراسة الحالية المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

ويعرفها ديسلر (2003:34) بأنها " الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل المنظمة، وتلك الطرق التي تستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم".

أما ارمسترونغ (Armstrong, 2009:11) فيعرفها "أنها جميع القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتضم مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق قدر من التكامل والتزام العاملين ومرونة وجوده العمل".

ويعرفها القاضي (2012:13) "القرارات والإجراءات التي تهم الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال المتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية، ومنها التدريب، نظم التعويض، تقييم الأداء، التوظيف والاختيار، والتخطيط".

يتحدد دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة الإدارة العليا، ومجلس الإدارة للمؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة للتطوير، ومساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية، ودعم الإدارة العليا في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية، وتقييم مدى النجاح في تنفيذ سياسات الموارد البشرية، والتعرف إلى المشكلات المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها (عدون، 2004).

### أهداف إدارة الموارد البشرية

تشير ادبيات إدارة الموارد البشرية إلى تعدد اهداف هذه الإدارة، فالهدف من إدارة الموارد البشرية هو تنظيم شؤون العاملين في المؤسسة وتحقيق مطالب كل من أصحاب العمل والعمال والمجتمع، وتلخص أهداف إدارة الموارد البشرية بـ (جلدة، 2011):

1. تنمية وتدريب القوى العاملة والمحافظة على مستوى معين من المهارات والمقدرة على الأداء.

2. المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهماتها المستمرة في إنجاح المؤسسة.
  3. إعداد السجلات الكاملة للعاملين.
  4. العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يسهم كل منهم بشكل إيجابي في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج والتفهم والاستخدام الفعال للعلاقات.
  5. الاستقطاب للأيدي العاملة من حيث الكم والنوع لشغل الوظائف الشاغرة.
  6. الحفاظ على اليد العاملة من خلال إعدادهم وإعداد برامج الترقية الوظيفية.
- وتعد مساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح وزيادة فعاليتها أحد أهداف إدارة الموارد البشرية، وتحقق هذا الهدف من خلال التجانس، والاستقرار، وتطوير المهارات، وزيادة الولاء والانتماء لدى العاملين فيها.

### وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

1. الاختيار: تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية، فبعد تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين يتم المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة وبين مؤهلات وخصائص الأفراد المتقدمين لها (حسن وسلطان، 2011).
2. التدريب: يعد التدريب مكمل لبعد الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، بل يتوجب عليها إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير المهارات لدى العاملين وتحسين مقدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم (عبد الباقي، 2005).

3. التحفيز: تعد الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين هي صمام الأمان والضمانة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، نظراً لانعكاساتها الإيجابية على أداء العاملين، حيث تضمن المؤسسة رضا الموظف ثم ولائه وتوطيد انتمائه لها وبقائه فيها. كما تعد الحوافز سداً منيعاً ووقاية للفرد العامل من الانزلاق في شرك الفساد الإداري، وما يترتب عليه من نتائج سلبية خطيرة على مقدره المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، (أبو شيخة، 2010). وللتحفيز أثر أكبر من الأجر كون الأجر هو المقابل الأساسي للتعبد والمجهود المبذول، بينما الحوافز هي تقدير من صاحب العمل للموظف، مما تزيد من دافعية الموظف للعمل.

4. تقييم الأداء: وجد تقييم الأداء نتيجة وجود اختلاف وفروق بين الأفراد ولهذه الفروق تأثير في صلاحيتهم للعمل وجودة أدائهم واستمراريتهم في العمل أو تركه، وتعد نتائج التقييم مدخلات للعديد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل الترقية، والمكافأة، والتدريب، والتخطيط للقوى العاملة، وتنمية المهارات الوظيفية، وتسهم نتائج تقييم الأداء في تزويد الإدارة والعاملين بمعلومات مستمرة عن مستويات الأداء، ويساعد المؤسسة والعاملين فيها على تحسين مستوى الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة (أبو بكر، 2008).

وتعد هذه الوظائف مترابطة بشكل كبير إذ أن كل وظيفة ترتبط في الوظيفة التي تسبقها وتؤثر عليها، إذ أن تدريب الموظف يزيد من مقدرته على القيام بمهامه على أكمل وجه، فيرضى صاحب العمل عنه ويعمل على تحفيزه بإعطائه مكافأة مثلاً فيزداد إنتماء الموظف وحبه للعمل واستمراريته وبذلك تقييمه يكون مرتفع من قبل صاحب العمل، وهذا كله ينعكس على العمل ومخرجاته.

## خصائص إدارة الموارد البشرية

تطورت خصائص إدارة الموارد البشرية عبر الزمن لتواجه متطلبات الدور المناط بها وتتمثل

الخصائص بما يلي:

1. المقدرة على التعامل مع المتغيرات التي تتصف بالفجائية.
2. المرونة والمقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب مواكبة التغيرات داخل وخارج المؤسسة.
3. المقدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على اشخاص آخرين كمصدر توجيه وإرشاد.
4. قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء من أعضاء فريق العمل أم الأفراد في مجالات العمل الأخرى.
5. الإبتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
6. تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
7. قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصة لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز (الهيبي، 2005).

من خلال ما تقدم يتضح بأن إدارة الموارد البشرية تعد بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة

وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من

وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح للمؤسسة.

أشارت البحوث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلى التأثير المهم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وفي تحقيق الميزة التنافسية وإدامة المؤسسة وعملها، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية (العنزي والدهان والعبيدي، 2014)، والتحديات والظروف التي تخلقها الأزمات لا تواجه الأزمة من خلال موارد بشرية جيدة ومتميزة بعطائها وتدار من قبل إدارة موارد بشرية تواكب التغيرات البيئية المختلفة، إذ يتم تدريب الأفراد لمواجهة الأزمات بالاعتماد على تدريب الإدارة والعاملين على كيفية مواجهة الأزمة وإتخاذ الإجراء المناسب وقت وقوعها، والتعود على احتوائها حتى لا تكون صدمة من شأنها أن تحدث كارثة داخل المؤسسة بسبب جهل الإدارة والعاملين بالكيفية المناسبة لحل ومواجهة تلك الأزمات (أبو بكر، 2008).

كما يعد التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام والاتصال قبل وفي أثناء وبعد الأزمة، أحد مهمات إدارة الموارد البشرية، لذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية تعيين متحدث رسمي للأزمة، يمتلك المهارات والمؤهلات العلمية في مجال الاتصال، تجعله قادراً على المشاركة في المؤتمرات الصحفية التي تخص الأزمة، ويكون قادراً على الإجابة عن أسئلة الصحافة دون ارتباك، حيث عدم قدرة إدارة المنظمة على تحقيق اتصال فعال أثناء وبعد الأزمة يؤدي إلى إخفاق وفشل إدارتها.

### ثانياً: إدارة الأزمات

تعاني الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العديد من الأزمات التي تواجه مسيرتها، وتتشابه الجامعات العربية مع الجامعات العالمية من حيث وجود الأزمات ولكنها تختلف في النوعية وشدتها وطرق التعامل معها، ومن أمثلة هذه الأزمات العنف في الحرم الجامعي والتي تنتج عنها إطلاق نار (Lewis, 2009)، ومع ذلك هناك فهم وإدراك من إدارات الجامعات بأن الأزمات تحدث فقط في المؤسسات الاقتصادية ولا تحدث في الجامعات، وأن هذه الأزمات إن وجد على الجامعات



سيكون صغيراً؛ لأن الجامعة محمية من الأزمات بسبب صغر حجمها وكونها موجودة في مكان واحد مقارنةً في المؤسسات والشركات الكبرى ذات الفروع في البلدان المختلفة، وهذا الفهم غير صحيح ويضع الجامعات في موقف صعب فيما يتعلق بمواجهة الأزمة لأن الجامعات ليست بعيدة أو محمية من الأزمات (Mitroff, Daimond, and Alpasten, 2006).

وهذا ما تراه الباحثة بأن الجامعات ليست محمية من الأزمات وما يؤكد ذلك ما تشهده الجامعات الأردنية من عنف جامعي ومشاجرات طلابية، حيث لا تمر فترة إلا ونسمع بوقوع حادثة في إحدى جامعاتنا الأردنية الحكومية أو الخاصة.

ويعرفها (Person and Clair, 1998) بأنها محاولة تنظيمية من قبل الأفراد في المؤسسات، ومن قبل الجمهور المستفيد لتجنب الأزمة وإدارتها بشكل فعال.

عرف الابوبيليفا (Allababyleva, 2015) إدارة الأزمة بأنها المنحى الذي يمكننا من الإهتمام ليس فقط بالقياسات لإدارة الأزمة بل بتصميم وتطبيق الإنذار والحماية، بإستخدام أدوات القياس المناسبة والقادرة على جعل الوضع مستقرًا.

تعد الأزمات في الجامعات أحداث غير عادية واستثنائية، تؤثر على سمعة الجامعة، وتتمثل بالأحداث أو القضايا التي تولد ردود الأفعال السلبية من أولياء الأمور ومن الجمهور المستفيد، والتي تؤثر سلباً على سمعة الجامعة، وعلى القوة المالية للجامعة وعلى مقدرتها لتحقيق رؤيتها. ومن هذه الأزمات حوادث العنف أو ضعف المخرجات التعليمية حيث تمتاز هذه الأحداث بالمفاجأة والسرعة وتتابع الأحداث وتتطلب استعداداً جيداً لمواجهتها، وتؤثر على الجامعة بتوقف التمويل عنها، وإيقاف عملها؛ أي هناك عنصر تهديد، وقد تكون الأزمة بسبب ظروف طبيعية مثل

الزلازل التي تضرب الجامعة وتضر بالمباني، أو أزمة من صنع البشر مثل الانفجارات، والمظاهرات، ولا يمكن التنبؤ بهذه الأزمات دائماً وتحدث في أي وقت (Coombs, 2008).

وقد يكون سبب حدوث الأزمة هو عدم توقعها رغم ظهور علامات وإشارات لحدوثها، أو الفهم الخاطئ أو التعامل الخاطئ مع أحداثها من قبل الأشخاص المسؤولين في الجامعة، أو توقع عدم تطور هذه الإشارات، مثل قيام عدد من الطلاب بتحديد موعد لمظاهرة ما دون أن يبدي أعضاء هيئة التدريس أو رؤساء الأقسام أو عمداء الكلية أهمية للموضوع، حتى تتم المظاهرة ودون تنسيق مع الجهات الرسمية والإدارية في الجامعة، مما يؤدي إلى تصادم وحدث المشاجرات.

ونتيجة هذه التغيرات المفاجئة المتزايدة والمتتالية أصبحت إدارة الأزمات إدارة معترف بها بشكل كبير في كافة أنحاء العالم، وأصبح هناك قواعد لإدارة الجهود المتعلقة بإدارة الأزمة، حيث أنه لا يتعلق ظهور الأزمات بنقص المهارات في إدارة الأزمات فقط، بل يرجع أيضاً إلى الالتزام وخصوصاً من الإداريين الأقدم في المؤسسة (Tufano, 2011).

وتشير أدبيات موضوع الدراسة الى أن هناك اهتمام دولي بإدارة الأزمات فنجد أنه تم إنشاء جامعة الدول العربية وحدة لإدارة الأزمات والإنذار المبكر، بالإضافة إلى وجود مراكز لإدارة الأزمات على المستوى الوطني في كل دولة، مما يؤكد أهمية وجود إدارة للأزمات في كل مؤسسة، وفي دراستنا الحالية نهتم بإدارة الأزمات في المنظمات التعليمية وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي في الأردن.

وتشير عدد من الدراسات إلى أن واقع إدارة الأزمات في الجامعات العربية تشير إلى درجة متوسطة من الاستعداد لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها، ومن هذه الدراسات

(النويمي، 2010؛ عاشور، 2011؛ أبو سمرة وآخرون، 2012؛ الزعبي، 2013)، وبالمقارنة اشارت عدد من الدراسات الأجنبية مثل (Lott, 2012; Andrews, 2012) إلى أن واقع إدارة الأزمات في الجامعات الغربية والعالمية أفضل منه في البلدان العربية ويرجع ذلك إلى التزام الجامعات بإيجاد فرق لإدارة الأزمات لمواجهة الأزمات المختلفة.

ونتيجة هذه المقارنة نلاحظ عدد من الجامعات العربية حالياً تعمل على تطوير إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المختلفة، وهذا ما تقوم به الدراسة الحالية للتعرف إلى الموارد البشرية في إدارة الأزمات للاستفادة من النتائج والتعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة، والعمل على تطويرها إن احتاجت.

حدد معهد إدارة الأزمات الأميركي أربعة أنواع للأزمات في التعليم العالي حسب ما أشار سميث وميللر (Smith & Miller, 2002):

1. الأزمة المخاطبة وهي النوع الأكثر اهتماماً من قبل الناس مثل الحرائق، الانفجارات، والكوارث الطبيعية، والعنف في الحرم الجامعي.

2. الأزمات الغربية وهي الحوادث التي يمكن عمل خطط لمواجهتها مثل حوادث السلام الكهربائية والمصاعد.

3. الأزمات الإدراكية وهي الأزمات القائمة على الإشاعات والإدعاءات على المؤسسة مثل مؤسسة صغيرة وجودتها عالية تحارب الإشاعات التي تقول بأنها لا تقدم تعليماً جيداً لأنها صغيرة.

4. الأزمات المشتعلة وهي أكثر الأزمات التي تواجهها إدارات الجامعات وتبدأ هذه الأزمة صغيرة وداخلية وبين شخصية فتتطور ببطء وتشتعل مع الأيام.

وتعد الأزمات المشتعلة هي أكثر الأزمات تواجداً في الجامعات الأردنية حسب وجهة نظر الباحثة، حيث اننا نادراً ما نسمع عن وقوع حادثة مصاعد أو وجود حريق في أحد مباني الجامعة، بينما نكاد نسمع يوميا عن مشاجرة بدأت من كلمة موجهة من شاب لآخر، أو بسبب احتقان عشائري ناتج عن الانتخابات الطلابية، أو خلاف بين طالب وعضو هيئة تدريس، أو طالب ورجل الأمن الجامعي، أو مظاهرات طلابية للمطالبة بحقوقهم.

**حددت جامعة ممفيس ( The University of Memphis,2015 ) مستويات للأزمة**

#### **الجامعية:**

- المستوى الأول: الأزمة المحدودة وهي أي حادث محتمل، أو حدث بالفعل ولا يؤثر بشكل جدي على مقدره الجامعة الوظيفية، ومع ذلك يجب التحرك للتعامل مع هذا الحادث مثل تسرب المياه أو نقصها.
- المستوى الثاني: القضايا التي تقود إلى أزمات، وتشمل المواقف التي تتفاقم ببطء وتؤثر سلباً على الجامعة حيث تسبب دماراً أو تعطيلاً لأنشطة الجامعة، مثل الاحتجاجات غير المخطط لها، أو التشويش والفوضى، أو الإضرابات.
- المستوى الثالث: الأزمة الكبرى وهي الحادث الذي يقود إلى خطر كبير على موظفي الجامعة والطلبة والزوار والمصادر، مع احتمالية التسبب بالوفيات، مثل التفجيرات الارهابية، وهنا يتطلب تدخل سريع من الجامعة وفريق الأزمات.

**لمواجهة أي أزمة على فريق إدارة الأزمات أن يتعامل معها على مراحل إدارة الأزمات هي:**

1. الاستعداد: معرفة المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن إستخدامها في حالة الطوارئ،

وايجاد فريق متخصص ومدعوم من القيادة الجامعية، ووضع خطة لإدارة الأزمات.

2. تقييم الأزمة من خلال إستخدام أداة تقييم نقاط الضعف، وتحديد نوع المجازفة المحتملة،

وتقييم العواقب لأي إجراءات يمكن اتخاذها لإدارة الأزمة.

3. تطوير خطة إدارة الأزمات وتحديثها بشكل مستمر وتعديل أي تغييرات تحدث في الواقع

وضمها للخطة.

4. تبني وتطبيق الخطة وإعلام الجميع ممن هم داخل الحرم الجامعي بهذه الخطة وعمل

تجارب وهمية عليها (أبو فارة، 2009).

إدارة الأزمات يجب أن تتضمن مراحل، تبدأ هذه المراحل قبل وقوع الأزمة حيث مرحلة الإنذار المبكر التي يمكن للمؤسسات من خلالها استشعار موطن الخطر قبل فوات الأوان حتى يمكن للجامعة تهيئة الإمكانيات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ثم احتواء الأضرار وجعلها في أضيق نطاق ممكن، وبذلك يمكن للجامعة استعادة ما تم فقده على النطاق المادي أو المعنوي، واحتواء الأزمة حتى تعود الأمور إلى ما كانت عليه. ومن ثم تستطيع الاستفادة من التجربة لسد الثغرات في التجربة الأولى أثناء الأزمة وبعدها.

التحديات والظروف التي تخلقها الأزمات الجامعية تواجه من خلال موارد بشرية جيدة ومتميزة بعطائها، تدار بشكل جيد من قبل إدارة موارد بشرية معاصرة تواكب وتساير التغيرات البيئية التي حدثت وتحدث وستحدث (عقيلي، 2009).

وللباحثة وجهة نظر بأنه لمواجهة أي أزمة وللتقليل من أثارها، من الضروري أن يكون المسؤولون عن إدارة الأزمة لديهم الكفاءة العالية والخبرة والإخلاص في العمل، وهنا يكون دور إدارة الموارد البشرية، كونها هي الإدارة المسؤولة عن إختيار العاملين وتدريبهم وتقييمهم.

فمحور أي أزمة هم الأفراد سواء بمصالحهم المتبادلة، أم التشابك والارتباط بين القوى المسببة للأزمة وتلك المقاومة لها، مما يجعل تكوين فريق لإدارتها مهمة صعبة، وتتوخى الاختيار الدقيق لأعضاء الفريق والإشراف عليهم وتوجيههم، وتأتي من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة، ومراقبة سلوكهم، والتأكد من صحة تصرفهم في المواقف المختلفة، وأن يثبتوا صلاحيتهم للعمل ضمن فريق إدارة الأزمات (الظاهر، 2009).

نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية ترتبط مع إدارة الأزمات كونها المسؤولة عن إختيار الأفراد المناسبين وتدريبهم على الخطط الموضوعة للتعامل مع الأزمات المختلفة، والتواصل مع الإدارات المختلفة في المؤسسات العامة أو التعليمية لتخطي الأزمات والتقليل من عواقبها.

## الدراسات السابقة ذات الصلة

في هذا الجزء تم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدارسة، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات.

### دراسات عربية وأجنبية ذات صلة بإدارة الموارد البشرية:

هدفت دراسة الحويلة (2006) إلى الكشف عن تقديرات القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الوزارة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما هدفت إلى الكشف عن الاختلافات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف المركز الوظيفي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس. ولتحقيق هذه الأهداف قام بتطوير استبانة، تكونت من (73) فقرة موجبة الصياغة، موزعة على سبعة مجالات، بعد التحقق من صدقها وثباتها، طبقت على القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم (208) قائداً تربوياً. في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يوصي الإدارة العليا في وزارة التربية في دولة الكويت الاهتمام بشكل أكبر بأنشطة إدارة الموارد البشرية في الوزارة مثل: التدريب، والتخطيط، وتقويم الأداء، وأساليب الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والرواتب والحوافز المادية والمعنوية، وذلك لتشجيع المبدعين، وأصحاب المؤهلات العالية.

هدفت دراسة شاهزید وبشير وريمای (Shahzad,Bashir,Ramay,2008) إلى تبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث التعويضات والمكافآت ونظام تقييم الأداء ومستوى الأداء للعاملين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الباكستانية. استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في (12) جامعة باكستانية وتم توزيع (115) استبانة تم اعادة (94) منها، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات للإجابة على أسئلة

الدراسة والتي تكونت من ثلاث محاور واحتوت على (16) سؤال. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث نظام التعويضات والمكافآت ومستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية، ووجود علاقة ضعيفة بين نظام تقييم الأداء المتبع للأعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعات ومستوى أدائهم.

كما هدفت دراسة بني هاني (2009) التعرف إلى إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت عينة الدراسة من (75) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التربية الرياضية، واستخدمت استبانة إدارة الموارد البشرية المتضمنة (28) فقرة موزعة على خمسة مجالات: التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات. كما استخدمت استبانة إدارة المعرفة المتضمنة (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: توليد المعرفة، تشارك المعرفة، والتعلم المنظمي. بعد إجراء المعالجات الإحصائية، أظهرت نتائج الدراسة أن كليات التربية الرياضية تطبق كلاً من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بدرجة متوسطة. كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والجامعة.

دراسة مونجونري (Munjuri, 2011)، ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، وعلى دور التدريب والأجور والحوافز في أداء الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من موظفي الجامعات الكاثوليكية من كينيا، وتم تجميع البيانات باستخدام الاستبانة،



واظهرت النتائج بأن الأجور والحوافز لها دور كبير في تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم واستمراريتهم في العمل وزيادة انتمائهم، وأيضاً كان للتدريب دور متوسط على أداء الموظفين.

كما هدفت دراسة سيف الإسلام والقضاة وعثمان ( Saifalislam,ALQudah ,Osman,2014) إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير على أداء الجامعات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. قدمت الدراسة اقتراح توصيات لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العامة في المملكة الأردنية، وقام بتطوير استبانة بهدف جمع البيانات، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي لتحليلها. وتوصل إلى أن مستوى ممارسات الموارد البشرية في هذه الجامعات كان مرتفعاً، كما توصل لوجود علاقة إيجابية بين عملية الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط الموارد البشرية وبين أداء هذه الجامعات.

دراسة الابراهيم (2015)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (93) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، لجمع البيانات تم استخدام الاستبانة، واظهرت النتائج إلى ان دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية من وجهة نظر هيئة التدريس متوسطة، مع وجود فروق في درجة تقدير افراد عينة الدراسة يعزى لمغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور، وهناك إختلاف لمن هم خبرتهم من 10-15 وأكثر، و5-10 وأقل، لصالح من خبرتهم 10-15 فأكثر، وعدم وجود فرق في درجة التقدير يعزى للرتبة العلمية.

وأجرى رافي ودافيري (Rafiei & Davari,2015) دراسة هدفت إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية على أداء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، ولجمع البيانات تم استخدام المقابلة والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 30 مدرس، وأظهرت النتائج أن ورش التدريب والتقييم المستمر له على طرق التدريس والتخطيط، وبذلك أن إدارة الموارد البشرية لها دور في التأثير على أداء الموظفين في الكليات والجامعات.

وأجرى القصرأوي (2016) دراسة هدفت الدراسة الى استقصاء دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الادارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، تكونت عينة الدراسة من جميع صانعي القرار في جامعات جنوب الضفة الغربية وعددهم (163)، لجمع البيانات تم استخدام المقابلات، والاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وبين مساهمتها في صنع القرار الاداري، وأن المستوى التنظيمي لدائرة الموارد البشرية أكثر تأثيراً على المشاركة في صنع القرارات الإدارية من جودة المعلومات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الموارد البشرية تعزى للجامعة لصالح جامعة بيت لحم، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي لصالح مدراء دائرة الموارد البشرية ونواب رؤساء الجامعات.

وهدف دراسة الحموري وسياج والشرباتي (2017)، التعرف إلى مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، لجمع البيانات تم استخدام طريقة استطلاع آراء العاملين في قسم الموارد البشرية في جامعات جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم (14) عامل وعامله بعمل مسح شامل للعينة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب

الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس وكذلك متغير الوظيفة، كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرة بين متوسطات وجهات نظر العاملين في الجامعات حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة 5-10 سنوات، وكذلك متغير المؤهل العلمي حيث كانت الفروق لصالح التوجيهي، وكذلك وجود فروق تعزى إلى متغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة . كما أظهرت النتائج أن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة.

وهدفت دراسة ايل تالا والشوبكي وأبو ناصر وأبو امون ( El Talla, Al shobaki, Abu Naser, Abu Amuna, 2017)، إلى التعرف إلى أنظمة الجامعة لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، مع (239) من الموظفين و (35) من موظفي تكنولوجيا المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (148) فرداً من مختلف المستويات الإدارية و (35) من مراكز تكنولوجيا المعلومات، لجمع البيانات تم استخدام الاستبانة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، أظهرت النتائج أن نظام الجامعة في إدارة الموارد البشرية يختلف بدرجات متفاوتة من جامعة إلى أخرى آخر وله تأثير كبير نحو إدارة الموارد البشرية إلكترونياً. أكدت النتائج أن طبيعة النظام الجامعي في إدارة الموارد البشرية هو مؤشر على عملية الانتقال إلى الموارد البشرية إدارة إلكترونياً من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية. وفجوة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمفهوم تقني من ناحية واستخدام واعتماد الإدارة والمديرين. وأكدت أهمية إدارة الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاستفادة من إدارة الموارد البشرية،

التركيز على موظفي الخدمة الذاتية، بما في ذلك التركيز على الحوافز وتقييم الأداء، وأكدت الدراسة أن نظام إدارة الموارد البشرية يؤثر بالجامعة.

### دراسات عربية وأجنبية ذات صلة بإدارة الأزمات:

دراسة زذارسكي (Zdziarski, 2001) بعنوان "الاستعداد المؤسسي للاستجابة لأزمات الحرم الجامعي كما يدركها الإداريون في معاهد مختارة من المعاهد الأعضاء في المؤسسات الوطنية لإدارة العلاقات الطلابية"، وهدفت الدراسة فحص الاستعدادات المؤسسية الراهنة في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها مع أربعة عوامل مهمة مرتبطة بالاستعدادات المنظمية للأزمة هي: نوع الأزمة التي يتم الاستعداد لها، ومراحل الأزمات، والأنظمة الموجودة المتجاوبة مع الأزمة، وأصحاب العلاقة والمصالح. وتكون مجتمع الدراسة من (8000) طالب جامعي من الجامعات والكليات الأمريكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تجد نفسها بشكل عام مستعدة للتجاوب مع الأزمات وأن مؤسسات التعليم العالي قد جهزت خطة واحدة على الأقل لكل نوع من أنواع الأزمات المختلفة الموجودة، وهي: إما طبيعية أو بشرية أو إدارية، وأن مؤسسات التعليم تميل لكونها علاجية وليست وقائية.

كما هدفت دراسة كلسي (Kelsay, 2007) إلى معرفة ردة فعل الطلبة ومدى تأثرهم بالأزمات التي تحدث في جامعاتهم، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، عن طريق المقابلات التي تمت مع الإداريين والطلبة وأولياء الأمور، إلى وجود تأثير لتلك الأزمات على الطلبة وأولياء الأمور مما أدى بهم لاختيار جامعات وكليات أخرى غير التي ذكرت، وأوصت بضرورة تعزيز التواصل بين العاملين في أثناء الأزمات وتبني التواصل الفعال والتخطيط كعاملين أساسيين في إدارة الأزمات.

دراسة بلعيد وحمول (2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة أزمات الإضرابات الطلابية لدى أعضاء الهيئة البيداغوجية في جامعة بشار. كما هدفت إلى كشف أسباب أزمة الإضرابات، بالإضافة إلى تبيان الأدوار المناطة بكل أعضاء فرقة إدارة الأزمات قبل وبعد الأزمة. ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب المقابلة والاستبيان، وظهرت نتائج الدراسة أن أهم أسباب أزمة إضرابات الطلاب هي مشكلات نظام الدراسة الجامعية، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة أزمة الإضرابات وأدوار أعضاء الهيئة البيداغوجية أثناء وبعد الأزمة.

وأجرى عاشور (2011) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تصور رؤساء الاقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من (44) رئيس من رؤساء الأقسام واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع، تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى ان درجة تصور رؤساء الاقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، حين جاء صور توافر عناصر الأزمات بالترتيب (المرتبة الأولى التعليم)، (الاحتواء للأضرار)، (واستعادة النشاط)، (الاستعداد والوقاية)، (واكتشاف اشارات الانذار في المرتبة الأخيرة)، وظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الاقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية.

كما هدفت دراسة العموش (2013) التعرف إلى كيفية إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات التطوير. وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية وعددهم (5300) للعام الدراسي 2013/2012. ولتحقيق أهداف الدراسة تم

تطوير الاستبانة حيث تكونت من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي التهيئة الإدارية للأزمة، وإدارة الأزمة، ومخرجات إدارة الأزمة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (250) أكاديميا وإداريا، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد بينت نتائج الدراسة وجود ازمات تواجه الأكاديميين والإداريين في الجامعات بشكل ملحوظ، ناتجة عن عدم وجود إدارة متخصصة للتعامل معها. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات عينة الدراسة على إدارة الأزمات في الجامعات تعزى لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، والكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي).

دراسة ايكر وفيارس (Eaker&Viars,2014)، فهدفت إلى تعرف مدى استجابة جامعة فيبرج (Viberg) للتعامل مع الأزمة الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية ، تكونت عينة الدراسة من الإداريين في الجامعة، ولجمع البيانات تم استخدام المقابلات الشخصية بالإضافة إلى استخدام مصفوفة الأزمات التي تم إعدادها للدراسة، وأظهرت النتائج أن الجامعة لديها المرونة، والاستعداد للاستجابة للأزمات وتوفر الأدوار للتعامل مع الأزمة.

وأجرى جاكسون (Jackson,2016)، دراسة هدفت إلى تعرف مسؤوليات عمادة الطلبة في إدارة الازمات في الحرم الجامعي لجامعة جورجيا الجنوبية، تكونت عينة الدراسة من (35) عميداً ، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية، وأظهرت النتائج أن عمداء عمادة الطلبة لهم مسؤولية في توفير سكن للطلاب، وحماية الطلبة داخل الحرم الجامعي، ومن مسؤولياتهم توفير التدريب لموظفين الجامعة، وتؤكد الدراسة ان معرفة العمداء لدورهم ومسؤولياتهم يزيد من كفاءة إدارة الازمات في الجامعة.

وهدفت دراسة الصمادي (Al-smadi,2017)، التعرف إلى تأثير مواقع الشبكات الاجتماعية في خلق أزمة جامعية ودور الجامعة في مواجهتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، تكونت عينة الدراسة من (60) عضو هيئة تدريس في جامعة القصيم لجمع البيانات تم تطوير مقياسين. أظهرت النتائج أن دور الجامعة في مواجهة الأزمة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً؛ كان المتوسط العام للنتيجة (2.20)، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الكلية أو للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

وهدفت دراسة عابنة وعاشور (2018)، التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس تم إختيارهم بطريقة العينات الطبقية العشوائية، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الأزمات متوسطة، وأظهرت وجود لمتغير الكلية لصالح كلية العلوم الإنسانية، ووجود لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود لمتغير الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس في تصورهم لواقع الأزمات في الجامعات.

وكما هدفت دراسة العريفان (2018) إلى تطوير استراتيجية لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية وفق معايير القيادة الاستراتيجية وذلك من خلال تعرف واقع إدارة الأزمات الإدارية فيها. اعتمدت المنهج الوصفي التطويري، وقد بلغت عينة الدراسة (369) عضو هيئة تدريس، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من بين أعضاء هيئة التدريس الذي شغلوا مناصب إدارية أو عملوا بالهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. وقد اعتمدت على الاستبانة للدراسة والمؤلفة من ثلاثين فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: المجال الأول قبل حدوث الأزمة والمجال الثاني كيفية التعامل مع الأزمة والمجال الثالث إختيار الاستراتيجية.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة اهتمام القائمين عليها بإدارة الموارد البشرية، وإدارة الأزمات في الجامعات، وقد تضمنت الدراسات دراسات عربية وأجنبية لكل من متغيري الدراسة، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات كل على حدى، حيث يلاحظ اقتصار الدراسات على أخذ متغير واحد دون الآخر، أما الدراسة الحالية فتمتاز بإضافة نوعية للدراسات السابقة كونها تجمع بين متغيري الدراسة معاً وهو ما لم توفره الدراسات السابقة، إذ تبين ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تجمع المتغيرين معاً، مما يجعل من الدراسة الحالية أكثر قوة في الجمع بين هذين المتغيرين.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة مع دراسة (عاشور، 2011) حيث كانت عينة الدراسة رؤساء الأقسام، وتشابهت طريقة جمع البيانات مع جميع الدراسات السابقة المذكورة، وهي استخدام الاستبانة، وكان هناك اختلاف مع بعض الدراسات حيث أن بعض الدراسات استخدمت مع الاستبانة المقابلة الشخصية مثل دراسة (Rafiei, Davari, 2015)؛ (Jackson, 2016) ودراسات (القصراوي، 2016؛ بلعيد وحمول، 2010)، أما دراسة (Eaker, Viars, 2014) استخدم فيها مصفوفة الأزمات ودراسة (Al-Smadi, 2017) حيث أنه استخدم مقاييس تم إعدادها للدراسة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال إثراء الإطار النظري بماهية الإدارات الجامعية كونها هي المحرك وهي القادرة على تنظيم إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات من خلالها، وضرورة الاهتمام في العنصر الإعلامي والتواصل معه، كما أنها وجهت التركيز للنظر إلى القصور في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأزمات في الجامعات المختلفة مما شكل دافعاً للقيام بالدراسة الحالية كونها تجمع بين الإدارتين معاً، كذلك استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة.



الفصل الثالث  
الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة المستخدمة وإجراءات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما. وتضمن الفصل أيضاً وصفاً للإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة فضلاً عن تناوله لأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

### منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة لملاءمته لأغراض الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (301)، الموزعين على الجامعات الحكومية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (104)، والموزعين على الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (197) وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2018، كما هو موضح بالجدول (1).

## الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان تبعاً للجنس

الجامعة	اسم الجامعة	عدد رؤساء الأقسام	
		ذكور	أناث
الحكومية	الجامعة الأردنية	67	22
	الجامعة الألمانية	12	3
الخاصة	جامعة البترا	21	7
	جامعة الزيتونة الأردنية	20	6
	جامعة الإسراء	18	3
	جامعة العلوم الإسلامية	20	2
	جامعة الشرق الأوسط	10	6
	جامعة عمان الأهلية	18	3
	جامعة عمان العربية	10	5
	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	22	2
	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	5	1
	كلية الأميرة عالية الجامعية	6	2
	جامعة الحسين التقنية	4	2
	كلية العلوم التربوية والآداب / الأنورا	4	1
	المجموع الكلي		235

## عينة الدراسة:

تم استخدام الإجراءات الآتية في اختيار عينة الدراسة:

1. نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم توزيع الاستبانات على كافة أفراد المجتمع وتم

استرداد (246) استبانة، كما تم إعداد جدول يبين الاستبانات الموزعة والمعاداة ونسبة

المعاداة إلى الموزعة كما هو موضح بالجدول (2).

## الجدول (2)

يبين عدد الاستبانات الموزعة بحسب الجامعة، والعائد منها، ونسبة المعادة إلى الموزعة

نسبة الاسترداد	الاستبانات		اسم الجامعة	السلطة المشرفة
	المعادة	الموزعة		
%71	63	89	الجامعة الأردنية	الحكومية
%100	15	15	الجامعة الألمانية الأردنية	
%89	25	28	جامعة البترا	الخاصة
%96	25	26	جامعة الزيتونة الأردنية	
%90	19	21	جامعة الإسراء	
%77	17	22	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	
%75	12	16	جامعة الشرق الأوسط	
%95	20	21	جامعة عمان الأهلية	
%80	12	15	جامعة عمان العربية	
%75	18	24	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	
%83	5	6	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	
%75	6	8	كلية الأميرة عالية الجامعية	
%83	5	6	جامعة الحسين التقنية	
%80	4	5	كلية العلوم التربوية والآداب / الأنورا	
%82	246	301		

2. توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الحكومية والخاصة حسب متغير الجنس كما هو

موضح بالجدول (3).

## الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان تبعاً للجنس

المجموع	رؤساء الأقسام		اسم الجامعة	السلطة المشرفة
	إناث	ذكور		
63	15	48	الجامعة الأردنية	الحكومية
15	3	12	الجامعة الألمانية الأردنية	
25	6	19	جامعة البترا	الخاصة
25	7	18	جامعة الزيتونة الأردنية	
19	3	16	جامعة الإسراء	
17	2	15	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	
12	4	8	جامعة الشرق الأوسط	
20	4	16	جامعة عمان الأهلية	
12	4	8	جامعة عمان العربية	
18	2	16	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	
5	1	4	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	
6	2	4	كلية الأميرة عالية الجامعية	
5	2	3	جامعة الحسين التقنية	
4	1	3	كلية العلوم التربوية والآداب / الأنورا	
246	56	190		المجموع الكلي

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتي الدراسة اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق باستبانة لقياس درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات، واستبانة لقياس مستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية والإفادة منها في بناء أداتي الدراسة، كما تم الرجوع إلى دراسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات، وكانت كالاتي:

1. استبانة لقياس درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية تم الرجوع لدراسات متعددة من مثل دراسة الحويلة (2006)، ودراسة حسن (2010).
2. استبانة لقياس مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، تم الرجوع للدراسات متعددة من مثل دراسة العموش (2013)، ودراسة العريفان (2018).

### صدق أدوات الدراسة

وللتحقق من صدق الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، كالآتي:

#### 1. الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات الاستبانتين بصيغتهما الأولية (الملحق 1) على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (11) (الملحق 2)، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وأصبحت الاستبانتين بصيغتهما النهائية كما في (الملحق 3).

#### 2. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

بعد التحقق من صدق المحتوى لأداتي الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على مجتمع الدراسة للتعرف إلى مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة للمجال، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وتوضيح الجداول (4)،

5، 6، 7) تحليل معامل الارتباط لفقرات المجالات لكل من استبانة درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية واستبانة مستوى إدارة الأزمات.

#### جدول (4)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية

المجال	رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
إجراءات الاختيار والتعيين	معامل الارتباط	0.87	0.93	0.86	0.93	0.92	0.92	0.80
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
إجراءات التطوير والتدريب	رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
	معامل الارتباط	0.82	0.84	0.91	0.88	0.96	0.87	0.88
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
إجراءات الحوافز والتعويضات	رقم الفقرة	1	2	3	4	5		
	معامل الارتباط	0.68	0.76	0.78	0.64	0.62		
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
إجراءات تقويم الأداء	رقم الفقرة	1	2	3	4	5		
	معامل الارتباط	0.88	0.81	0.65	0.89	0.78		
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		

يظهر الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال إجراءات الاختيار والتعيين تراوحت بين (0.80 - 0.93) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات إجراءات الاختيار والتعيين.

كما نلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال إجراءات التطوير والتدريب قد تراوحت (0.66 - 0.96) وكانت جميعها دالة إحصائيًا عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات إجراءات التطوير والتدريب.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال إجراءات الحوافز والتعويضات قد تراوحت (0.62 – 0.78) وكانت جميعها داله إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات إجراءات الحوافز والتعويضات.

كما ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال إجراءات تقييم الأداء قد تراوحت (0.65 – 0.89) وكانت جميعها داله إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات إجراءات تقييم الأداء.

### جدول (5)

مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات إدارة الموارد البشرية

إجراءات تقييم الأداء	إجراءات الحوافز والتعويضات	إجراءات التطوير والتدريب	إجراءات الاختيار والتعيين	المجال
0.91	0.82	0.89	1	إجراءات الاختيار والتعيين
0.90	0.83	1		إجراءات التطوير والتدريب
0.69	1			إجراءات الحوافز والتعويضات
1				إجراءات تقييم الأداء

يشير الجدول (5) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين جميع مجالات استبانة درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية.



## جدول (6)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بمستوى إدارة الأزمات

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6		
اكتشاف اشارات الإنذار	معامل الارتباط	0.88	0.86	0.82	0.89	0.96	0.89		
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
الاستعداد والوقاية	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	
	معامل الارتباط	0.46	0.82	0.70	0.80	0.81	0.65	0.62	
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
احتواء الأضرار	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
	معامل الارتباط	0.74	0.46	0.75	0.68	0.65	0.59	0.76	0.63
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
استعادة النشاط	الفقرة	1	2	3	4	5	6		
	معامل الارتباط	0.83	0.82	0.79	0.87	0.91	0.72		
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		

يظهر الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال اكتشاف اشارات الإنذار

تراوحت بين (0.82 – 0.96) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات اكتشاف اشارات الإنذار.

ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال الاستعداد والوقاية تراوحت بين

(0.46 – 0.82) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل

على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستعداد والوقاية.

كما ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال احتواء الأضرار تراوحت بين

(0.46 – 0.77) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل

على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات احتواء الأضرار.

وقيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال استعادة النشاط تراوحت بين (0.79 - 0.91) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات استعادة النشاط.

### جدول (7)

#### مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات إدارة الأزمات

استعادة النشاط	احتواء الأضرار	الاستعداد والوقاية	اكتشاف اشارات الإنذار	المجال
0.78	0.70	0.47	1	اكتشاف اشارات الإنذار
0.43	0.75	1		الاستعداد والوقاية
0.73	1			احتواء الأضرار
1				استعادة النشاط

يشير الجدول (7) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين معظم مجالات الأداة الثانية بالدراسة وهي استبانة درجة ممارسة إدارة الأزمات.

#### ثبات أداتي الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح بالجدول

(8،9) ادناه وهي كالاتي:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (15)

من رؤساء الأقسام من خارج أفراد الدراسة بفواصل زمني مقداره أسبوعان، من أفراد المجتمع

الذين لم يستجيبوا في المرة الأولى.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لعينة الدراسة.

## جدول (8)

معاملات ثبات استبانة إدارة الموارد البشرية الخاصة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	إجراءات الاختيار والتعيين	0.84	0.92
2	إجراءات التطوير والتدريب	0.82	0.86
3	إجراءات الحوافز والتعويضات	0.86	0.93
4	إجراءات تقييم الأداء	0.91	0.88
	الدرجة الكلية	0.89	

يظهر الجدول (8) معاملات ثبات استبانة إدارة الموارد البشرية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.82 - 0.91) وأعلى معامل ثبات كان لمجال إجراءات تقييم الأداء، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.86 - 0.93)، وأعلى معامل ثبات لمجال إجراءات الحوافز والتعويضات.

## جدول (9)

معاملات ثبات استبانة إدارة الأزمات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	اكتشاف اشارات الإنذار	0.87	0.91
2	الاستعداد والوقاية	0.85	0.86
3	احتواء الأضرار	0.86	0.90
4	استعادة النشاط	0.91	0.92
	الكلية	0.93	

يظهر الجدول (9) معاملات ثبات استبانة إدارة الأزمات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.85 - 0.91) وأعلى معامل ثبات كان لمجال استعادة النشاط، وكان معامل

الثبات للدرجة الكلية لإدارة الأزمات (0.93) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوححت بين (0.86 - 0.92)، وأعلى معامل ثبات لمجال استعادة النشاط.

### متغيرات الدراسة

#### أولاً: متغيرات الدراسة التابعة

1. درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان.
2. مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان.

#### ثانياً: متغيرات الدراسة المستقلة

- الجنس، وله فئتان: ذكور وإناث.
- الرتبة الأكاديمية ولها ثلاث رتب: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.
- تخصص الكلية وله فئتان: الكلية العلمية، الكلية الإنسانية.
- عدد سنوات الخدمة وهي ثلاث مستويات: من سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

#### المعالجة الإحصائية

بعد أن تم جمع البيانات والمعلومات، قامت الباحثة بترميزها وإدخالها إلى الحاسوب لاستخراج النتائج الإحصائية، إذ تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقامت الباحثة بالتفصيل باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson's) لاحتساب العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأزمات).

3. للإجابة على السؤال الرابع والخامس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (T-Test) فيما يتعلق بالجنس والتخصص وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) فيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

4. تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأدوات.

5. تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأدوات.

6. تم تحديد درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك: تكون الدرجة منخفضة من (1 - 2.33)، وتكون الدرجة المتوسطة من (2.34 -

3.67)، وتكون الدرجة المرتفعة من (3.68 فأكثر).

وتم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات.

## إجراءات الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري ودراسات سابقة.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان.
3. تطوير أداتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
5. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في العاصمة عمّان لتسهيل تطبيق أداتي الدراسة على أفراد الدراسة.
6. تطبيق أداتي الدراسة على أفراد الدراسة.
7. تحليل البيانات إحصائياً عن طريق (SPSS).
8. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.
9. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرَّابِع  
نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (10) ذلك.

**جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	إجراءات الاختيار والتعيين	4.22	0.78	1	مرتفعة
4	إجراءات تقييم الأداء	3.91	0.82	2	مرتفعة
2	إجراءات التطوير والتدريب	3.85	0.79	3	مرتفعة
3	إجراءات الحوافز والتعويضات	3.74	1.02	4	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.93</b>	<b>0.96</b>		<b>مرتفعة</b>



يظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (0.96)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 4.22)، وجاء في الرتبة الأولى مجال إجراءات الاختيار والتعيين، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال إجراءات تقويم الأداء بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال إجراءات التطوير والتدريب بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة لمجال إجراءات الحوافز والتعويضات.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. مجال إجراءات الاختيار والتعيين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات الاختيار والتعيين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
1	ينفذ العميد سياسات إدارية تنظم عملية الاختيار في الوظائف المختلفة.	4.41	0.73	1	مرتفعة
3	يعتمد على معيار الجدارة في اختيار العاملين.	4.31	0.82	2	مرتفعة
4	يضع سياسات لاختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية المعن عنها.	4.30	0.93	3	مرتفعة
2	ينفذ سياسات الاختيار وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.	4.29	0.97	4	مرتفعة
5	يعتمد على نتائج المقابلة في المفاضلة.	4.10	0.73	5	مرتفعة
6	يهتم بجمع بيانات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة.	4.06	0.99	6	مرتفعة
7	يعتبر القدرة على العمل الجماعي من معايير الاختيار.	4.05	0.87	7	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.22</b>	<b>0.78</b>		<b>مرتفعة</b>

يظهر الجدول (11) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات الاختيار والتعيين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.22) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.05 - 4.41)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على "ينفذ العميد سياسات إدارية تنظم عملية الاختيار في الوظائف المختلفة"، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يعتمد على معيار الجدارة في اختيار العاملين" بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وفي

الرتبة السادسة وقبل الأخيرة للفقرة (6) والتي تنص على " يهتم بجمع بيانات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة"، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، والرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة للفقرة (7) والتي تنص على " يعتبر القدرة على العمل الجماعي من معايير الاختيار".

## 2. مجال إجراءات تقويم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ل فقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات تقويم الأداء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
22	يقوم بتقويم أداء العاملين بشكل دوري.	4.09	0.86	1	مرتفعة
24	يقدم حلولاً لمعالجة الانحرافات في الأداء.	3.96	0.89	2	مرتفعة
21	يقوم العميد بتقويم أداء العاملين في الكلية وفق معايير.	3.92	0.92	3	مرتفعة
23	يقوم بتحليل نتائج التقويم لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.	3.79	1.09	4	مرتفعة
25	يعمل على مناقشة نتائج التقويم مع العاملين في الكلية.	3.78	1.15	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	<b>0.82</b>		مرتفعة

يظهر الجدول (12) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات تقويم الأداء كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 4.09)، وجاءت في الرتبة الأولى للفقرة (22) والتي تنص على "يقوم بتقويم أداء العاملين بشكل دوري" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الرتبة الثانية للفقرة (24) والتي تنص على "يقدم حلولاً لمعالجة الانحرافات في الأداء" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الثالثة للفقرة (21) والتي تنص على "يقوم العميد بتقويم أداء العاملين في الكلية وفق معايير". بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.92) والرتبة الرابعة وقبل الأخيرة جاءت بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة، للفقرة رقم (23) والتي تنص على "يقوم بتحليل نتائج التقويم لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين"، والرتبة الأخيرة للفقرة (25) والتي تنص على "يعمل على مناقشة نتائج التقويم مع العاملين في الكلية" وجاءت بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة.

### 3. مجال إجراءات التطوير والتدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات التطوير والتدريب مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف
-------	--------	-----------------	----------

يظهر الجدول (13) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات التطوير والتدريب كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة باستثناء الفقرة (8) التي جاءت بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00 - 4.15)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (15) والتي تنص على " يعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم من خلال البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة والرتبة الثانية جاءت للفقرة (12) والتي تنص

على " يتصل بمعاهد متخصصة لتدريب العاملين في الكلية" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة السابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة للفقرة (10) والتي تنص على " يختار الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية" والرتبة الثامنة والأخيرة للفقرة (8) والتي تنص على " يعتمد العميد على الكفاءات المؤهلة لتدريب العاملين في الكلية" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة.

#### 4. مجال إجراءات الحوافز والتعويضات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ل فقرات هذا المجال، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات الحوافز والتعويضات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
16	يراعي العميد في نظام الحوافز العدالة بين جميع العاملين.	4.01	1.01	1	مرتفعة
20	يهتم بتنوع أساليب تحفيز العاملين لنتناسب مع كافة المستويات الوظيفية للعاملين.	3.97	0.97	2	مرتفعة
19	يُطبق نظام التحفيز على المستوى الفردي.	3.86	1.12	3	مرتفعة
17	يتبع أسلوب التعويضات المعنوية للعاملين في الكلية.	3.58	1.02	4	متوسطة
18	يساهم في مراجعة خطة التعويض في الكلية استناداً للبيئة المنافسة.	3.27	0.77	5	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.74</b>	<b>1.02</b>		<b>مرتفعة</b>

يظهر الجدول (14) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات الحوافز والتعويضات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27 - 4.01)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (16) والتي تنص على "يراعي العميد في نظام الحوافز العدالة بين جميع العاملين"، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) والتي تنص على "يهتم بتنوع أساليب تحفيز العاملين لنتناسب مع كافة المستويات الوظيفية للعاملين" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يُطبق نظام التحفيز على المستوى الفردي" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.12)، وفي الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة جاءت للفقرة (17) والتي تنص على " يتبع أسلوب التعويضات المعنوية للعاملين في الكلية" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة والرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة (18) والتي تنص على " يساهم في مراجعة خطة التعويض في الكلية استنادا للبيئة المنافسة"، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	اكتشاف اشارات الإنذار	4.12	0.83	1	مرتفع
4	استعادة النشاط	4.08	0.78	2	مرتفع
3	احتواء الأضرار	3.92	0.63	3	مرتفع
2	الاستعداد والوقاية	3.57	0.53	4	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.92</b>	<b>0.94</b>		<b>مرتفع</b>

يظهر الجدول (15) أن مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في المستوى المرتفع باستثناء المجال (2) الذي جاء بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57 - 4.12)، وجاء في الرتبة الأولى مجال اكتشاف اشارات الإنذار، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاء مجال استعادة النشاط بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال احتواء الأضرار بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى مرتفع، والرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.53) وبمستوى متوسط لمجال الاستعداد والوقاية.

### 1. مجال اكتشاف اشارات الإنذار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (16) يوضح ذلك.



جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال اكتشاف اشارات الإنذار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يطلع على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة.	4.32	0.86	1	مرتفع
4	يعقد الاجتماعات الدورية القائمة على مهارات العصف الذهني في التنبؤ بأزمات إدارية.	4.21	1.01	2	مرتفع
5	يقوم بمسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	4.13	0.88	3	مرتفع
6	يتم مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	4.08	0.99	4	مرتفع
1	يوفر العميد قسماً خاصاً لإدارة الأزمات.	4.02	0.99	5	مرتفع
3	يقوم بتنمية مهارات الكوادر الإدارية على مهارات جمع المعلومات بهدف تعرف مؤشرات وقوع الأزمات.	3.97	0.83	6	مرتفع
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.12</b>	<b>0.83</b>		مرتفع

يظهر الجدول (16) أن مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال اكتشاف اشارات الإنذار كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97 - 4.32) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (2) والتي تنص على " يطلع على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة"، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "يعقد الاجتماعات الدورية القائمة على مهارات العصف الذهني في التنبؤ بأزمات إدارية"، بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع. أما الرتبة الخامسة وقبل الأخيرة فجاءت للفقرة رقم (1) والتي تنص على " يوفر العميد قسماً خاصاً

إدارة الأزمات"، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع والرتبة الأخيرة للفقرة (3) والتي تنص "يقوم بتنمية مهارات الكوادر الإدارية على مهارات جمع المعلومات بهدف تعرّف مؤشرات وقوع الأزمات" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع.

## 2. مجال استعادة النشاط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال استعادة النشاط مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	يوفر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الكلية في ظروف الأزمات.	4.41	0.73	1	مرتفع
28	يجتمع بالعاملين في ظل الأزمة لتوضيح عمقها.	4.35	0.82	2	مرتفع
27	يعمل على الحد من أسباب استمرار الأزمات.	4.29	0.98	3	مرتفع
23	يتخذ العميد الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في الكلية دون أي تأخير في ظروف الأزمات.	4.11	0.91	4	مرتفع
25	يقوم بتجهيز المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة.	3.67	0.98	5	متوسط
24	يقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيراتها.	3.63	1.17	6	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.08</b>	<b>0.78</b>		مرتفع

يظهر الجدول (17) أن مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال استعادة النشاط كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63 - 4.41) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (26) والتي تنص على "يوفر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الكلية في ظروف الأزمات"، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) والتي تنص على " يجتمع بالعاملين في ظل الأزمة لتوضيح عمقها" بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الخامسة وقبل الأخيرة للفقرة (25) والتي تنص على " يقوم بتجهيز المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى متوسط، أما الرتبة الأخيرة فجاءت للفقرة رقم (24) والتي تنص على "يقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيراتها" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط.

### 3. مجال احتواء الأضرار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لفقرات هذا المجال، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال احتواء الأضرار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يتخذ إجراءات تقليدية في معالجة الأزمة في الجامعة.	4.32	0.89	1	مرتفع
16	يستجيب بسرعة لتحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة.	4.20	0.96	2	مرتفع
22	يقوم بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة لاحتواء الأزمة.	4.15	1.13	3	مرتفع
20	يتمتع بالاستعداد التام لتحمل المسؤولية في أثناء الأزمات.	4.08	1.05	4	مرتفع
17	يستخلص الدروس والعبر من الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً.	4.04	0.95	5	مرتفع
21	يعمل على ترشيد التكاليف التي يمكن تحقيقها في الكلية باتخاذ الإجراءات العلاجية.	3.98	1.16	6	مرتفع
14	يوفر العميد خطط طوارئ وقائية لتقليل مخاطر الأزمات.	3.63	1.02	7	متوسط
15	يستخدم وسائل اتصال للتعرف على حجم الأزمة.	3.61	1.20	8	متوسط
19	يولي اهتماماً خاصاً للحد من انتشار الأزمة.	3.29	0.56	9	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.92</b>	<b>0.63</b>		<b>مرتفع</b>

يظهر الجدول (18) مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال احتواء الأضرار كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29 - 4.32) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (18) والتي تنص على "يتخذ إجراءات تقليدية في معالجة الأزمة في الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) والتي تنص على " يستجيب بسرعة لتحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة"

بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف المعياري (0.96) وبمستوى مرتفع، أما الرتبة الثامنة وقبل الأخيرة للفقرة (15) والتي تنص على " يستخدم وسائل اتصال للتعرف على حجم الأزمة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى متوسط، والرتبة الأخيرة للفقرة (19) والتي تنص " يولي اهتماماً خاصاً للحد من انتشار الأزمة"، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى متوسط.

#### 4. مجال الاستعداد والوقاية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية ل فقرات هذا المجال، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الاستعداد والوقاية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يوفر العميد خطاً مسبقاً لإدارة الأزمات.	4.29	0.86	1	مرتفع
13	يحدد بالتعاون مع فريق الأزمات الإمكانيات البشرية التي يتطلبها للتعامل مع الأزمة.	4.09	0.98	2	مرتفع
9	يُكوّن فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه الكلية.	3.83	1.05	3	مرتفع
12	يُنمي المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.	3.60	1.07	4	متوسط
10	يُوفر فريق عمل مدرب من العاملين في الكلية على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.	3.19	0.93	5	متوسط
8	ينظم دورات تدريبية على إدارة الأزمات في الجامعة.	3.04	0.56	6	متوسط
11	يُوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص للأزمات المحتملة.	2.98	1.03	7	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.57</b>	<b>0.53</b>		<b>متوسط</b>

يظهر الجدول (19) أن مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمّان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الاستعداد والوقاية كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98 - 4.29) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (7) والتي تنص على " يوفر العميد خططاً مسبقة لإدارة الأزمات"، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) والتي تنص على " يحدد بالتعاون مع فريق الأزمات الإمكانيات البشرية التي يتطلبها للتعامل مع الأزمة"، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة السادسة وقبل الأخيرة للفقرة (8) والتي تنص على " ينظم دورات تدريبية على إدارة الأزمات في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى متوسط والرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11)، والتي تنص على " يُوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص للأزمات المحتملة" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف المعيارى (1.03) وبمستوى متوسط.

**السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات الأردنية في محافظة العاصمة عمّان باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويظهر في الجدول (20) ذلك.

جدول (20) معاملات الارتباط بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات الأردنية في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	اكتشاف اشارات الإنذار	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	إدارة الازمات الكلية
إجراءات الاختيار والتعيين	معامل الارتباط	0.66	0.42	0.60	0.89
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
إجراءات التطوير والتدريب	معامل الارتباط	0.68	0.78	0.60	0.85
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
إجراءات الحوافز والتعويضات	معامل الارتباط	0.78	0.79	0.71	0.89
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
إجراءات تقويم الأداء	معامل الارتباط	0.69	0.72	0.61	0.84
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
إدارة الموارد البشرية الكلية	معامل الارتباط	0.70	0.59	0.71	0.89
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

يتبين في الجدول (20) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة

الأزمات لدى عمداء الكليات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الأكاديمية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.87) وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية

بين كافة مجالات درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات.

**السؤال الرابع:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية

لدى عمداء الكليات، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول

(21).

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
إجراءات الاختيار والتعيين	ذكر	190	4.24	0.76	5.55	*0.00
	أنثى	56	3.14	0.39		
إجراءات التطوير والتدريب	ذكر	190	3.90	0.77	4.79	*0.00
	أنثى	56	2.94	0.36		
إجراءات الحوافز والتعويضات	ذكر	190	3.96	1.00	2.02	*0.05
	أنثى	56	3.34	1.15		
إجراءات تقييم الأداء	ذكر	190	3.99	0.79	5.62	*0.00
	أنثى	56	2.83	0.47		
إدارة الموارد البشرية الكلية	ذكر	190	4.08	0.95	7.76	*0.00
	أنثى	56	3.06	0.54		

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير إدارة الموارد البشرية إذ بلغت (7.76) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات لصالح فئة الذكور.

## 2. تخصص الكلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية، كما يظهر ذلك بالجدول (22).



جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات واختبار (t-test) تبعًا لمتغير تخصص الكلية

المجال	تخصص الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
إجراءات الاختيار والتعيين	انسانية	114	3.67	0.89	-3.69	*0.00
	علمية	132	4.33	0.67		
إجراءات التطوير والتدريب	انسانية	114	3.72	0.87	-2.15	*0.03
	علمية	132	3.93	0.70		
إجراءات الحوافز والتعويضات	انسانية	114	3.81	1.14	-1.48	0.11
	علمية	132	4.00	0.92		
إجراءات تقييم الأداء	انسانية	114	3.80	0.92	-1.89	*0.04
	علمية	132	4.00	0.72		
إدارة الموارد البشرية الكلية	انسانية	<b>114</b>	3.81	0.89	-3.10	*0.00
	علمية	<b>132</b>	4.18	0.92		

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير تخصص الكلية، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير إدارة الموارد البشرية إذ بلغت (-3.10) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم المجالات ولصالح فئة الكليات العلمية ما عدا مجال إجراءات الحوافز والتعويضات .

### 3. الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يظهر ذلك بالجدول (23).

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.73	4.48	22	أستاذ مساعد	إجراءات الاختيار والتعيين
0.68	3.93	123	أستاذ مشارك	
0.93	4.54	101	أستاذ	
0.91	4.02	22	أستاذ مساعد	إجراءات التطوير والتدريب
0.72	3.69	123	أستاذ مشارك	
0.78	4.14	101	أستاذ	
0.96	4.24	22	أستاذ مساعد	إجراءات الحوافز والتعويضات
0.62	3.68	123	أستاذ مشارك	
1.01	4.25	101	أستاذ	
1.03	4.09	22	أستاذ مساعد	إجراءات تقييم الأداء
0.93	3.74	123	أستاذ مشارك	
1.13	4.33	101	أستاذ	
<b>0.71</b>	<b>4.40</b>	<b>22</b>	أستاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية الكلية
<b>0.85</b>	<b>3.72</b>	<b>123</b>	أستاذ مشارك	
<b>0.98</b>	<b>4.51</b>	<b>101</b>	أستاذ	

يتبين من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة

الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب رتبة (أستاذ)

على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.51) وبالرتبة الثانية رتبة أستاذ مساعد وبلغ المتوسط الحسابي

(4.40) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مشارك إذ بلغ (3.72)، ولتحديد فيما إذا كانت

الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (24).

## جدول (24)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعات المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.00	17.56	9.66	2	19.33	بين المجموعات	إجراءات الاختيار والتعيين
		0.55	243	133.89	داخل المجموعات	
			245	153.21	المجموع	
*0.001	6.81	4.02	2	8.04	بين المجموعات	إجراءات التطوير والتدريب
		0.59	243	144.18	داخل المجموعات	
			245	152.22	المجموع	
*0.00	9.90	9.70	2	19.39	بين المجموعات	إجراءات الحوافز والتعويضات
		0.98	243	238.42	داخل المجموعات	
			245	257.81	المجموع	
*0.00	8.53	5.46	2	10.92	بين المجموعات	إجراءات تقويم الأداء
		0.64	243	155.74	داخل المجموعات	
			245	166.66	المجموع	
*0.00	16.10	12.40	2	24.79	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية الكلية
		0.77	243	186.89	داخل المجموعات	
			245	211.68	المجموع	

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

تظهر النتائج في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (16.10) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، ووجود فروق إحصائية لجميع المجالات. ولمعرفة عائديه الفروق تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (25).

## جدول (25)

اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
إجراءات الاختيار والتعيين	أستاذ مساعد	4.48	4.48	3.93	4.54
	أستاذ مشارك	3.93			<b>*-0.61</b>
	أستاذ	4.54			
إجراءات التطوير والتدريب	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.02	4.02	3.69	4.14
	أستاذ مشارك	3.69			<b>*-0.45</b>
	أستاذ	4.14			
إجراءات الحوافز والتعويضات	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.24	4.24	3.68	4.25
	أستاذ مشارك	3.68			<b>*-0.57</b>
	أستاذ	4.25			
إجراءات تقويم الأداء	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.09	4.09	3.79	4.33
	أستاذ مشارك	3.74			<b>*-0.59</b>
	أستاذ	4.33			
إدارة الموارد البشرية الكلية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.40	4.40	3.75	4.51
	أستاذ مشارك	3.72			<b>*-0.79</b>
	أستاذ	4.51			

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يظهر الجدول (25) أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لدرجة إدارة الموارد

البشرية الكلية ولجميع المجالات.

## 4. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (26).

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.83	4.93	38	أقل من 5 سنوات	إجراءات الاختيار والتعيين
0.91	3.77	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.76	4.33	97	10 سنوات وأكثر	
0.93	4.35	38	أقل من 5 سنوات	إجراءات التطوير والتدريب
0.78	3.39	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.95	4.14	97	10 سنوات وأكثر	
1.01	4.53	38	أقل من 5 سنوات	إجراءات الحوافز والتعويضات
0.73	3.47	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.86	4.17	97	10 سنوات وأكثر	
0.92	4.78	38	أقل من 5 سنوات	إجراءات تقييم الأداء
0.78	3.34	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.84	4.22	97	10 سنوات وأكثر	
0.91	4.45	38	أقل من 5 سنوات	إدارة الموارد البشرية الكلية
0.82	3.49	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.98	4.20	97	10 سنوات وأكثر	

يظهر الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة

الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.45) وبالرتبة الثانية ذو خبرة من 10 سنوات وأكثر إذ بلغ (4.20)، والرتبة الأخيرة لذو الخبرة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.49) ولتحديد

فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (27).

جدول (27) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدرجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعات المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.00	47.55	21.55	2	43.10	بين المجموعات	إجراءات الاختيار والتعيين
		0.45	243	110.12	داخل المجموعات	
			245	153.21	المجموع	
*0.00	45.51	20.74	2	41.48	بين المجموعات	إجراءات التطوير والتدريب
		0.46	243	110.74	داخل المجموعات	
			245	152.22	المجموع	
*0.00	42.01	21.41	2	42.82	بين المجموعات	إجراءات الحوافز والتعويضات
		0.51	243	123.84	داخل المجموعات	
			245	166.66	المجموع	
*0.00	48.21	36.2	2	72.39	بين المجموعات	إجراءات تقويم الأداء
		0.75	243	182.43	داخل المجموعات	
			245	257.81	المجموع	
*0.00	70.33	38.81	2	77.61	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية الكلية
		0.55	243	134.07	داخل المجموعات	
			245	211.68	المجموع	

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

تبين النتائج في الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (70.33) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (28).

جدول (28) اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
إجراءات الاختيار والتعيين	أقل من 5 سنوات	4.93		3.77	4.33
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.77			-0.56
	10 سنوات وأكثر	4.33			
إجراءات التطوير والتدريب	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.35		3.39	4.14
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.39			0.75
	10 سنوات وأكثر	4.14			
إجراءات الحوافز والتعويضات	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.53		3.47	4.17
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.47			-0.70
	10 سنوات وأكثر	4.17			
إجراءات تقييم الأداء	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.78		3.34	4.22
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.34			-0.88
	10 سنوات وأكثر	4.22			
إدارة الموارد البشرية الكلية	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.45		3.49	4.20
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.49			-0.71
	10 سنوات وأكثر	4.20			

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يظهر الجدول (28) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات لجميع المجالات.

السؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية في مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات، وتم تطبيق

اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (29).

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات واختبار (t-test) تبعاً

#### لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
اكتشاف اشارات الإنذار	ذكر	190	4.20	0.79	5.67	*0.00
	أنثى	56	3.02	0.51		
الاستعداد والوقاية	ذكر	190	3.60	0.53	3.25	*0.001
	أنثى	56	3.15	0.41		
احتواء الأضرار	ذكر	190	3.96	0.62	4.02	*0.001
	أنثى	56	3.41	0.51		
استعادة النشاط	ذكر	190	4.13	0.76	4.52	*0.00
	أنثى	56	3.23	0.50		
إدارة الأزمات الكلية	ذكر	190	3.97	0.54	7.81	*0.00
	أنثى	56	3.20	0.36		

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لمستوى إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، استناداً



إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير إدارة الأزمات إذ بلغت (7.81) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الذكور.

## 2. تخصص الكلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية، كما يظهر ذلك بالجدول (30).

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات واختبار (t-test) تبعاً لمتغير تخصص الكلية

المجال	تخصص الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
اكتشاف اشارات الإنذار	انسانية	114	4.15	0.69	0.38	0.71
	علمية	132	4.12	0.92		
الاستعداد والوقاية	انسانية	114	3.79	0.54	5.71	*0.00
	علمية	132	3.42	0.46		
احتواء الأضرار	انسانية	114	3.89	0.58	-0.83	0.41
	علمية	132	3.95	0.66		
استعادة النشاط	انسانية	114	4.01	0.87	-1.14	0.26
	علمية	132	4.13	0.70		
إدارة الأزمات الكلية	انسانية	114	3.96	0.59	0.81	0.42
	علمية	132	3.90	0.92		

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لمستوى إدارة الأزمات تعزى لمتغير تخصص الكلية، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير إدارة الأزمات إذ بلغت (0.81) وبدرجة دلالة

(0.42)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات، ما عدا مجال الاستعداد والوقاية إذ بلغت القيمة التائية (5.71) وكانت لصالح فئة الكليات الانسانية.

### 3. الرتبة الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما يظهر ذلك بالجدول (31).

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
0.82	4.17	22	أستاذ مساعد	اكتشاف اشارات الإنذار
0.89	4.06	123	أستاذ مشارك	
1.07	4.39	101	أستاذ	
0.68	3.49	22	أستاذ مساعد	الاستعداد والوقاية
0.96	3.59	123	أستاذ مشارك	
0.89	3.79	101	أستاذ	
0.79	3.89	22	أستاذ مساعد	احتواء الأضرار
0.81	3.91	123	أستاذ مشارك	
0.89	4.16	101	أستاذ	
0.93	4.21	22	أستاذ مساعد	استعادة النشاط
0.78	3.97	123	أستاذ مشارك	
1.01	4.28	101	أستاذ	
0.82	3.94	22	أستاذ مساعد	إدارة الأزمات الكلية
0.97	3.88	123	أستاذ مشارك	
1.03	4.14	101	أستاذ	

يتبين من الجدول (31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة

الأزمات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب رتبة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي

بلغ (4.14) وبالرتبة الثانية رتبة أستاذ مساعد وبلغ المتوسط الحسابي (3.94) وأخيرًا جاء

المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مشارك إذ بلغ (3.88)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (32).

جدول (32) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الأزمات، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
اكتشاف اشارات الإنذار	بين المجموعات	2.41	2	1.21	1.75	0.17
	داخل المجموعات	167.67	243	0.69		
	المجموع	170.67	245			
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	1.66	2	0.83	2.97	*0.05
	داخل المجموعات	67.84	243	0.28		
	المجموع	69.51	245			
احتواء الأضرار	بين المجموعات	0.995	2	0.50	1.25	0.29
	داخل المجموعات	97.03	243	0.40		
	المجموع	98.03	245			
استعادة النشاط	بين المجموعات	4.22	2	2.11	3.55	*0.03
	داخل المجموعات	144.49	243	0.60		
	المجموع	148.72	245			
إدارة الأزمات الكلية	بين المجموعات	1.42	2	0.71	2.28	0.10
	داخل المجموعات	75.67	243	0.31		
	المجموع	77.10	245			

\* الفرق الدال إحصائياً عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

تظهر النتائج في الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى إدارة الأزمات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (2.28) وبدرجة دلالة (0.10) للدرجة الكلية، وعدم وجود فروق إحصائية على كافة المجالات ما عدا مجالي (الاستعداد والوقاية، واستعادة النشاط)، ولمعرفة عائدة الفروق تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية لهم تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق والذي يوضحه الجدول (33).

جدول (33) اختبار شيفيه للفروق في مستوى إدارة الأزمات تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الاستعداد والوقاية	أستاذ مساعد	3.49	-	0.10	*0.30
	أستاذ مشارك	3.59		-	0.20
	أستاذ	3.79			-
استعادة النشاط	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
	أستاذ مساعد	4.21	4.21	3.97	4.28
	أستاذ مشارك	3.97	-	0.24	-0.07
	أستاذ	4.28			-

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يظهر الجدول (33) أن الفرق كان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ" لجميع المجالات.

#### 4. سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات تبعًا لمتغير

عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (34).

جدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الأزمات، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
1.13	4.79	38	أقل من 5 سنوات	اكتشاف اشارات الإنذار
0.92	3.68	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.86	4.33	97	10 سنوات وأكثر	
0.98	3.89	38	أقل من 5 سنوات	الاستعداد والوقاية
0.79	3.44	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.68	3.18	97	10 سنوات وأكثر	
1.01	4.13	38	أقل من 5 سنوات	احتواء الأضرار
0.77	3.72	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.82	4.07	97	10 سنوات وأكثر	
0.95	4.65	38	أقل من 5 سنوات	استعادة النشاط
0.76	3.67	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.66	4.31	97	10 سنوات وأكثر	
0.81	4.19	38	أقل من 5 سنوات	إدارة الأزمات الكلية
0.88	3.63	111	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.92	4.16	97	10 سنوات وأكثر	

يظهر الجدول (34) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الأزمات

تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي

بلغ (4.19) وبالرتبة الثانية ذو خبرة 10 سنوات وأكثر وبلغ المتوسط الحسابي (4.16) وأخيرًا جاء

المتوسط الحسابي لذو خبرة من 5 سنوات وأقل 10 سنوات بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.63)، ولتحديد

فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (35).

جدول (35) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى إدارة الأزمات، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
اكتشاف اشارات الإنذار	بين المجموعات	45.45	2	22.73	44.30	*0.00
	داخل المجموعات	124.64	243	0.51		
	المجموع	170.09	245			
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	17.996	2	8.998	42.45	*0.00
	داخل المجموعات	51.51	243	0.21		
	المجموع	69.51	245			
احتواء الأضرار	بين المجموعات	8.60	2	4.30	11.68	*0.00
	داخل المجموعات	89.43	243	0.37		
	المجموع	98.03	245			
استعادة النشاط	بين المجموعات	36.80	2	18.40	39.95	*0.00
	داخل المجموعات	111.92	243	0.46		
	المجموع	148.72	245			
إدارة الأزمات الكلية	بين المجموعات	17.96	2	8.98	36.90	*0.00
	داخل المجموعات	59.14	243	0.24		
	المجموع	77.10	245			

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

تبين النتائج في الجدول (35) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى إدارة الأزمات تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (36.90) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات. ولمعرفة عائدة الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (36).

جدول (36) اختبار شيفيه للفروق لمستوى إدارة الأزمات، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
اكتشاف اشارات الإنذار	أقل من 5 سنوات	4.79	-	<b>*1.11</b>	0.46
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.68	-	-	-0.65
	10 سنوات وأكثر	4.33	-	-	-
الاستعداد والوقاية	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	3.89	-	0.45	<b>*0.71</b>
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.44	-	-	0.26
	10 سنوات وأكثر	3.18	-	-	-
احتواء الأضرار	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.13	-	<b>*0.41</b>	0.06
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.72	-	-	-0.35
	10 سنوات وأكثر	4.07	-	-	-
استعادة النشاط	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.65	-	<b>*0.98</b>	0.34
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.67	-	-	-0.64
	10 سنوات وأكثر	4.31	-	-	-
إدارة الأزمات الكلية	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.19	-	<b>*0.56</b>	0.03
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.63	-	-	-0.53
	10 سنوات وأكثر	4.16	-	-	-

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يظهر الجدول (36) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات.

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج والتوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحه كالآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الاقسام الأكاديمية؟"

يظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (0.96)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 4.22)، ويعزى ذلك إلى ممارسة إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُعنى بالاهتمام بالموارد البشري والذي يمثل العنصر الرئيس في نجاح واستمرارية المؤسسات وخاصة التربوية لأنها تُبنى على الانسان والتنمية البشرية، فكلما كانت إدارة الموارد البشرية قوية كان الاهتمام بالعنصر البشري العامل في المؤسسات التربوية أقوى وكانت جودة مخرجات العملية التعليمية مرتفعة لتخريج جيل مقدر على امتلاك مهارات عالية تجعله ينمو ويزدهر في المجتمع، لذلك فإن الجامعات الناجحة تعمل من أجل ضمان بقائها واستمرارها على الاهتمام بالعامل لديها، وإدخال المفردات الحديثة في القيادة لإدارة الجامعات بصورة تواكب التغير وتحقيق أعلى جودة للعملية التعليمية.

وعند الرجوع إلى مجالات الاستبانة لدراسة إدارة الموارد البشرية نجد أن الرتبة الأولى لمجال

إجراءات الاختيار والتعيين، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة،

وترى الباحثة أنه نظراً لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي مؤسسة، وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطى له اهتماماً كبيراً في عملية اختياره وتعيينه وذلك لأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لاختيار وتعيين العامل الكفاء. وبهذا تعد مرحلة الاختيار والتعيين إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، فلذلك جاءت في المرتبة الأولى وفي درجة مرتفعة حيث ان المؤسسات التربوية والتعليم العالي يسعى إلى مواكبة كافة التطويرات على كافة الاصعدة وتبدأ من اختيار العاملين فيه.

وفي الرتبة الثانية جاء لمجال إجراءات تقويم الأداء وتجدها بالدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.82) لان عملية تقويم الأداء تعد من العمليات الهامة التي تمارسها القيادات المؤسسية وعلى جميع المستويات، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقويم، وعلى الرغم من أن عملية تقويم الأداء مؤرقة للكثير من الأفراد إلا أنها كانت سهلة ومحبيه لدى افراد الدراسة حين عبروا عن درجة مرتفعة لإجراءات تقويم الأداء مما يدل على مستوى رضاهم عن عملية تقويم الأداء.

أما في الرتبة الثالثة جاء مجال إجراءات التطوير والتدريب بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن التدريب والتطوير يشكل الحلقة الأولى لمواكبة التطورات الحديثة في القطاع التعليم العالي، فربما جاءت بالرتبة الثالثة لما يترتب عليها من تكاليف مالية إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وضع إجراءات وتعليمات سنوية تحدد البرامج التدريبية والتطويرية وتنفيذها، وهذا ما انعكس بدوره على استجابة أفراد الدراسة لما يلتزمه من إجراءات تطويرية قائمة، والرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة لمجال إجراءات الحوافز والتعويضات، ويعزى ذلك ربما إلى توجه الجامعات إلى تعزيز العاملين من خلال التحفيز وتقديم التعويضات لما له أثره واضحة ومباشرة على إنتاجية العامل وجودة مخرجاته، فترى الجامعات التي تُعنى بالتعليم العالي لصقل مخرجات تعليمية ناجحة تغذي سوق العمل بالكفاءات العالية، تركز على أهمية تحفيز العاملين وتعويضهم وتضع تعليمات واضحة ومحددة تساعد العامل بالحصول على الرضا الوظيفي لتقديم أفضل ما لديه فلذلك جاءت بدرجة مرتفعة، ولكنها بالرتبة لأخيرة لما يترتب عليها من تكاليف مالية.

وترى الباحثة أن النتائج الطبيعية كون رئيس القسم قائد أكاديمي ومعنى بالدرجة الأولى في تطبيق مثل هذه المبادئ وتجده يتابعها باستمرار مع قسم الموارد البشرية ولديه الدور الرئيسي في هذه الإجراءات بالتنسيق مع عميد الكلية، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية حيث تحرص الجامعات الحكومية والخاصة كونها جامعات تتمتع برقابة عالية على كافة السلوكيات المتعلقة بالعمل الأكاديمي، للسعي لتطوير قياداتها وعاملها بما يواكب التطورات.

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن المستجيبين من أفراد الدراسة يميلون إلى الدرجة المرتفعة في الإجابة لتجنبهم التقييم المنخفض الذي قد يؤثر سلباً على علاقتهم مع العمداء، مما قد يؤثر أيضاً على تقييمهم وتطويرهم الوظيفي وتقاريرهم السنوية وعقودهم المرتبطة بتقييم العمداء.

وعند الرجوع لفقرات الاستبانة التفصيلية نجد أن الجدول (11) يوضح أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات الاختيار والتعيين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.22) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.05 - 4.41)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على "ينفذ العميد سياسات إدارية تنظم عملية الاختيار في الوظائف المختلفة"، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أهمية عملية اختيار العاملين وكلاً حسب وظيفته ومجال تخصصه، والرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة للفقرة (7) والتي تنص على "يعتبر القدرة على العمل الجماعي من معايير الاختيار"، فجاءت بالرتبة الأخيرة لأن معايير العمل الجماعي والمهارات المختلفة تهتم في كثير من الوظائف بغض النظر عن تخصص الوظيفة، فتجد التركيز على المهارات الفنية والتخصصية على حساب المهارات العملية الأخرى ومنها العمل الجماعي وروح الفريق إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة ومرضية.

يظهر الجدول (12) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات تقييم الأداء كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرات هذا المجال

كلها مرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 – 4.09)، وجاءت في الرتبة الأولى للفقرة (23) والتي تنص على " يقوم بتقويم أداء العاملين بشكل دوري" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وهذا يوضح الممارسات الدورية التي تقوم بها الجامعات في تقويم الأداء بشكل سنوي ونصف سنوي وما يترتب عليها من تجديد للعقود والعلاوات والتحفيزات، والرتبة الأخيرة للفقرة (26) والتي تنص على " يعمل على مناقشة نتائج التقويم مع العاملين في الكلية" وجاءت بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة وترى الباحثة ان افراد الدراسة عكسوا ممارسات رؤسائهم خلال عملية تقويم الأداء والتي تتم من خلال مناقشة الرئيس والمرؤوس لأدائهم خلال فترة التقويم وجاءت بالرتبة الأخيرة ربما لحدوث لبعض التجاوزات بالتعامل مع عملية التقويم بين الرئيس والمرؤوس إلا انها بدرجة مرتفعة ومرضية.

يظهر الجدول (13) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات التطوير والتدريب كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00 – 4.15)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (16) والتي تنص على " يعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم من خلال البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك لأهمية عملية التطوير والتدريب في رفع كفاءة العاملين ومهاراتهم مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، والنتيجة تدل على ايمان القيادات الجامعية في دور التدريب والتطوير في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبناء قدراتهم المختلفة، والرتبة الأخيرة للفقرة (9) والتي تنص على "يعتمد العميد على

الكفاءات المؤهلة لتدريب العاملين في الكلية" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة. فترى الباحثة حصولها على الدرجة المرتفعة يعزز تعليم وتطوير الاقران من خلال اعتماد العميد على مهارات العاملين وكفاءتهم في تطوير زملائهم في العمل إلا انها جاءت بالرتبة الأخيرة لما قد تسبب لهم من حساسية عالية بين العاملين أنفسهم، فيفضل العميد اشراك العاملين في تدريبات خارجية على أن يتولد لدى العاملين الحساسية والتنافس غير الشريف بين بعض.

يظهر الجدول (14) أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال إجراءات الحوافز والتعويضات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27 – 4.01)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي تنص على " يراعي العميد في نظام الحوافز العدالة بين جميع العاملين"، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن استجابة أفراد الدراسة لهذه الفقرة وبدرجة مرتفعة يؤكد ممارسة العميد لنظام حوافز عادل يعزز رضى العاملين عنه، وفي الرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة (19) والتي تنص على "يساهم في مراجعة خطة التعويض في الكلية استناداً للبيئة المنافسة"، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة، وتعزو حصولها على الدرجة المتوسطة والمرضية لحرص الإدارة التربوية الجامعية إلى مواكبة التطورات في البيئة المنافسة ولكنها حصلت على الرتبة الأخيرة لما يترتب عليها من تكاليف إدارية ومالية ضخمة لتوفر تعويضات تتوازي مع تعويضات وحوافز في بيئة تنافسية ويجد ربما افراد الدراسة بأن جامعاتهم لا تعادل حوافز وتعويضات جامعات اخرى.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سيف الإسلام (Saifalislam,etal,2014) بأن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة واختلفت مع كل من دراسة الإبراهيم (2015) ودراسة الحموري وسياح والشرياتي (2017) بأن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟"

تشير النتائج في الجدول (15) إلى أن مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت مجالات الاستبانة جميعها بين المستوى المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57 - 4.12)، وجاء في الرتبة الأولى مجال اكتشاف اشارات الإنذار، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وترى الباحثة أن أهم ما يميز مرحلة اكتشاف اشارات الإنذار هو عدم وجود خسائر وكوارث فعلية. وتبدأ هذه المرحلة بوجود شعور وإحساس أن ثمة شيء يمكن أن يحدث، وذلك بسبب وجود إشارات للإنذار المبكر، فإن استطاعت المؤسسة الانتباه إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها، أمكنها منع الأزمة من الحدوث واحتوائها وامتصاصها وتشير النتائج إلى حصولها على الدرجة المرتفعة وذلك يدل على أن إدارة الجامعات تهتم باكتشاف إشارات الإنذار وتعتني بها وتتبناها في إدارتها للالتزام وبذلك جاءت في الرتبة الأولى.

أما في الرتبة الثانية جاء مجال استعادة النشاط بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى أنها تعتبر الخطوة الثانية بعد اكتشاف إشارات الإنذار حيث تقوم الجامعات بالاستعداد للالتزام والتعامل معها، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال احتواء

الأضرار بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى مرتفع، ويعزى ذلك ربما إلى أن الخطوة الأخرى للتصدي للأزمة وإدارتها تتمثل في احتواء الأضرار وتقليل الخسائر الممكنة فجاءت بالرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع، أما الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.53) وبمستوى متوسط لمجال الاستعداد والوقاية، وترى الباحثة ذلك ربما يعود لضعف الإجراءات الوقائية التي تقوم بها إدارة الجامعات لإدارتها للأزمات الممكنة، وربما إلى أن الاستعداد والوقاية تعتبر مرحلة لا يؤخذ بها إلا بعد حدوث الأزمات والخروج منها بالخسائر مهما كانت، إذ أنها مرحلة تتطلب تخطيط وتكاليف بشرية ومالية مما جعلها تأتي بالرتبة الأخيرة إلا أنها بمستوى متوسط ومرضي نوعاً ما.

يظهر الجدول (16) أن مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال اكتشاف اشارات الإنذار كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97 - 4.32) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (2) والتي تنص على " يطلع على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة"، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وترى الباحثة أن الأزمات في المؤسسات التعليمية يمكن أن تحدث نتيجة تراكم وتفاعل مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بها، والتي يمكن ان تؤدي إلى حدوث خلل مفاجئ او ضعف في المقومات الرئيسة للمؤسسة التعليمية مما يشكل تهديداً واضحاً وصريحاً لبقائه واستمراره بفاعلية ومن هنا فلا بد من ان تستشعر الجامعات مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة وتتبنى ممارسات تعمل على ذلك ولهذا جاءت بالرتبة الأولى والمستوى المرتفع، والرتبة الأخيرة للفقرة (3) والتي تنص " يقوم بتنمية مهارات الكوادر الإدارية على مهارات جمع المعلومات



بهدف تعرّف مؤشرات وقوع الأزمات" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع وقد يعزى ذلك لضرورة رفع كفاءة العاملين على جمع المعلومات للتعرف على مؤشرات وقوع الأزمات وهذا يدل على حصولها على المستوى المرتفع ولكنها في الرتبة الاخيرة ربما لأن تنمية مهارات العاملين تتطلب تكاليف مالية حيث يمكن ان يتطلب ذلك تنفيذ ورشات تدريبية متخصصة أو ان يتم تفريغ العاملين لحضور مثل هذه الورشات مما يقلل من انتاجية العامل.

يظهر الجدول (17) أن مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال استعادة النشاط كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63 - 4.41) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (26) والتي تنص على " يوفر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الكلية في ظروف الأزمات"، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الجامعات في تقديم جهود واعية ومنسقة لغرض استعادة الجامعات لوضعها الطبيعي وتجاوز أثار الأزمة من خلال اكتشاف ورصد المؤشرات الدالة على الازمات فضلاً عن معالجة ووضع الحلول للكثير من المشكلات التي إن لم يتم معالجتها في حينه يمكن أن تتحول إلى أزمات، كما أنها الجامعات مسؤولة عن وضع واعداد الخطط والتدريب على إدارة الأزمات وتحليل ووضع الاستنتاجات عن الازمات السابقة وبما يساعد على التنبؤ بالأزمات المستقبلية ووضع خطط بديلة لإمكانية تحقيق أهدافها خلال فترة الأزمات أن وجدت، وتدل استجابة افراد الدراسة على ان الجامعات يضعون الخطط التي تمكن الكليات من أداء اعمالهم حتى في وقت الأزمات، وحصولها على الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع يدل على اهمية قيام الجامعات بأداء

اعمالها على أكمل وجه في كافة الظروف الممكنة، أما الرتبة الأخيرة فجاءت للفقرة رقم (24) والتي تنص على "يقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيراتها" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط، وقد يعزى حصولها على المستوى المتوسط والرتبة الأخيرة لان القيام بمثل هذه الاجراءات يتطلب مخصصات مالية تبدأ من تحديد الاحتياجات اللازمة ومعالجتها.

يظهر الجدول (18) مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال احتواء الأضرار كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29 - 4.32) وجاء في الرتبة الأولى فقرة (18) والتي تنص على "يتخذ إجراءات تقليدية في معالجة الأزمة في الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وترى الباحثة أن احتواء الأضرار يتمثل في إيقاف سلسلة التأثيرات السلبية الناتجة عن الأزمة وتقليل الأضرار لأدنى حد ممكن وذلك من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات التي تعمل على معالجة الأزمات وحصولها على الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع يدل على تبني الجامعات لإجراءات تقليدية لمعالجة الأزمات. والرتبة الأخيرة للفقرة (19) والتي تنص "يولي اهتماماً خاصاً للحد من انتشار الأزمة"، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى متوسط، وقد يعزى حصول ذلك على الرتبة الأخيرة لضعف تبني الجامعات للإجراءات الوقائية في حال حدوث الازمات كما في مجال الاستعداد والوقاية والذي حصل على الرتبة الأخيرة، ولكنها بمستوى متوسط ومرضي مما يدل على

وعى الجامعات إلى أن عدم معالجة هذه الأزمات قد يؤدي في أغلب الأحيان إلى انتشارها وتوسعها إلى باقي الكليات والأقسام.

يظهر الجدول (19) أن مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية لمجال الاستعداد والوقاية كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستوى المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98 - 4.29) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يوفر العميد خطاً مسبقاً لإدارة الأزمات"، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وهذا يعزز اهتمام الجامعات في وضع الخطط اللازمة لإدارة الأزمات ومنها ما يتم قبل حدوث الأزمات على الرغم من حصول مجال الاستعداد والوقاية على الرتبة الأخيرة ولكنها بمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11)، والتي تنص على " يُوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص للأزمات المحتملة" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف المعباري (1.03) وبمستوى متوسط، وترى الباحثة أن اهتمام الجامعات في تشخيص الأزمات قبل حدوثها قليل نسبياً في حين أن هناك اهتمام في التغلب على الأزمات بعد حدوثها والتعلم منها، ونجد استجابات افراد الدراسة جاءت بالرتبة الاخيرة لوضوح ذلك إلا أنها بمستوى متوسط ومرضي ربما لتعلم الجامعات من الدروس المستفيدة من الأزمات في تشخيص الازمات اللاحقة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عاشور (2011)، ودراسة عباينة وعاشور (2018)،

ودراسة الصمادي (Alsmadi, 2017)، بأن مستوى إدارة الأزمات كانت متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟"

يتبين في الجدول (20) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات الأردنية في العاصمة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط (0.87) وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى إدارة الأزمات.

ويُعد ذلك شيء طبيعي لارتفاع درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية وارتفاع مستوى إدارة الأزمات مما أدى إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية، مما أثر على الاستجابات أفراد الدراسة. كما أن هنالك علاقة ارتباطية قوية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة الأزمات مع توفر قيادة فاعلة لإدارة الموارد البشرية تهتم بتوفير بيئة مناسبة وصحية للعاملين لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق الاهداف المرجوة منهم وبالتالي فإن السلوكيات الدالة على إدارة الموارد البشرية من قبل العمداء أدت إلى توفر أساليب فاعله لإدارة الأزمات.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة بني هاني (2009) بوجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة ودراسة شاهزید (Shahzad, 2008) التي أوضحت وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية، ودراسة بلعيد وحمول (2010) لوجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة ازمة الإضرابات وأدوار أعضاء الهيئة البيداغوجية أثناء وبعد الأزمة.

مناقشة السؤال الرابع الذي ينص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديمية على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية يعزى إلى متغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية؟"

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح فئة الذكور، وربما يعود ذلك إلى أن معظم القيادات الجامعية من رؤساء الأقسام ذكور مما أثر على استجابة أفراد الدراسة والنتائج.

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير تخصص الكلية، وكانت لصالح فئة الكليات العلمية، وقد يعزى ذلك إلى أن الأشخاص بالتخصص العلمي يعتمدون على الوقائع والحقائق ولديهم أساليب علمية دقيقة وبالتالي جاءت الفروق لصالحهم لدقتهم في دراسة الأمور من نواحي علمية وخاصة فيما يتعلق بمفاهيم إدارة الموارد البشرية.

تظهر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وكان لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ"، ويعزى ذلك انه كلما زادت الرتبة الأكاديمية ازداد عضو هيئة التدريس عمراً وازداد حرصاً.

تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، وكان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات، ويعزى ذلك ربما لحرص أفراد الدراسة الجدد والذين يسعون للتقدم والتطوير في

تختلف باختلاف التخصص ما عدا مجال الاستعداد والوقاية، وكانت لصالح فئة الكليات الإنسانية، وربما يعود ذلك إلى أن الكليات الإنسانية تعنى بالإنسان وتهتم في الجوانب الوقائية الخاصة في إدارة الازمات.

تظهر النتائج في الجدول (33) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى إدارة الازمات تبعًا لمتغير الرتبة الأكاديمية، مما يعني إن وجهة نظر أفراد الدراسة في تقدير مستوى إدارة الازمات ولكل المراحل لا تختلف باختلاف الرتبة الأكاديمية ما عدا مجالي الاستعداد والوقاية واستعادة النشاط، وكانت لصالح فئة الرتبة الأكاديمية "أستاذ"، ويعزى ذلك انه كلما زادت الرتبة الأكاديمية ازداد عضو هيئة التدريس عمرًا وازداد حرصًا.

كذلك تبين النتائج في الجدول (37) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى إدارة الازمات تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، وكان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات، وترى الباحثة ذلك يعود ربما إلى حماس افراد الدراسة من هذه الفئة إلى ضرورة الاهتمام في إدارة الازمات وبكافة أبعادها.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة عابنة وعاشور (2018)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكلية وكانت لصالح كلية العلوم الإنسانية، واتفقت لوجود فروق لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود لمتغير الرتبة الأكاديمية. كما اختلفت مع دراسة عاشور (2011) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الاقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الازمات من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، واتفقت مع عدم وجود فروق في الرتبة العلمية، نوع الكلية.

انتقلت مع دراسة العموش (2013) لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات عينة الدراسة على إدارة الأزمات في الجامعات تعزى لأثر متغيرات الدراسة (الكلية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي).



## التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة والتي تشير الى أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى إدارة الأزمات - من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية- والتي جاءت بدرجة مرتفعة وعليه أوصت الباحثة بالآتي:

- استمرارية وضع خطط بديلة وداعمة لتعزيز إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بمشاركة العاملين مع القائمين على التنفيذ لوضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- ضرورة الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في الجامعات الأردنية.
- العمل على استمرارية تعميق وزيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية، وزيادة الوعي بأساليب إدارة الأزمات عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية المتطورة والمتجددة.
- استمرارية تشجيع رؤساء الأقسام والعمداء على تقويم مهاراتهم وقابلياتهم في إدارة الأزمات والاهتمام بوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- استمرارية الاهتمام بمشاركة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الاكفاء مشاركة جادة وإيجابية في تخطيط وتصميم خطط لمواجهة الأزمات المختلفة واعتماد نظام الحوافز المادية والمعنوية الحقيقية للمشاركة الجادة.
- الاستفادة المستمرة من مخرجات إدارة الأزمة، من خلال تحليل نتائج الأزمة من حيث ايجابياتها وسلبياتها لاستنتاج مواقف الضعف لتفاديها ومواقف القوة لتعزيزها.

- تزويد كل عميد بدليل يتضمن تجارب بعض الجامعات المميزة في إدارة الأزمات وكيفية التعامل مع الأزمات بفاعلية.
- تعزيز الجامعات بشبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة لمواجهة الأزمة بفاعلية داخل الجامعة.
- كذلك فيما يتعلق بالدراسات التطويرية توصي الباحثة بما يلي:
- اجراء تدريبات منتظمة في الجامعة والكليات وحسب الاقسام لمواجهة الازمات المختلفة كالحرائق والتفجيرات والمظاهرات.
- اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لكن على مديري ومديرات المدارس الاعدادية والمتوسطة.
- اجراء دراسة عن إدارة الازمات وعلاقته بإدارة الصراع لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الاقسام الأكاديمية.
- اجراء دراسة عن إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الاقسام الأكاديمية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

الابراهيم، عدنان (2015). دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الطيبة للعلوم التربوية، 10(2)، 195-210.

ابو بكر، مصطفى (2008). إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وعاشور، فاتن (2012). إدارة الازمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر طلبتها، مجلة جامعة الأزهر، 14(1)، 35-72.

ابو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

ابو فارة، يوسف (2009). إدارة الازمات مدخل متكامل، عمان، دار الاثراء للنشر والتوزيع.

الاسدي، سعيد (2002). التوافق الاجتماعي لدى طلبة الكليات الأهلية، مجلة كلية المأمون الجامعية، 8(1)، 320-329.

بلعيد، حياة وحمول، طارق (2010). إدارة الأزمات الجامعية من وجهة نظر قيادة الهيئات البيداغوجية للجامعة: دراسة حالة الإضرابات الطلابية في جامعة بشار، مجلة الإبداع، 7(8)، 277-288.

بني هاني، خلود (2009). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

جلدة، سليم (2011). الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات، عمان، دار الراية للتوزيع والنشر.

حسن، راوية وسلطان، محمد (2011). إدارة الموارد البشرية " تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الافراد"، الاسكندرية ، دار التعليم الجامعي للنشر.

حسن، عبد المحسن(2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، عمان.

الحموري، ايهاب وسياج، ابراهيم والشرباتي، زين (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية، مجلة جامعة البوليتكنيك، 3(5)، 84-89.

الحويلة، عبد المحسن (2006). تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

درويش، احمد وكويحل، فاروق (2015). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 3 (2)، 158-166.

ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمد عبد المتعال)، مصر، دار المريخ للنشر.

رقام، ليندة (2009). إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة. مجلة التواصل، 42(1)، 115-123.

الزعبي، علي (2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الاردني في ظل الازمة الاقتصادية العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 6(11)، 1-43.

سمايلى، محمود وبن عمارة، سعيدة (2017). البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 1(3)، 166-180.

السويدي، ثائر (2015). إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسين، مجلة كلية التربية، 21(3)، 261-304.

شودو، ماجد (2002). إدارة الازمات والإدارة بالأزمة، دمشق، دار الأوائل للنشر والتوزيع.

طبايية، سليمة وبو فلفل، سهام ومرابطي، سناء(2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الرفع من الأداء الجامعي، المؤتمر الأول في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي "جدلية الإطار وفاعلية المضمون"، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الظاهر، نعيم (2009). إدارة الازمات، اريد، عالم الكتب الحديث.

عاشور، محمد (2011). درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الازمات، مجلة جامعة أم القرى، 1(3)، 131-164.

عبابنة، سعيد وعاشور، علي (2018). واقع إدارة الازمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 715-742.

عبد الباقي، صلاح الدين (2005). إدارة الموارد البشرية -مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

عبد القادر، حسين (2016). واقع متطلبات إدارة الازمات في الإدارة العامة لموظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، 5(1)، 210 - 238.

عدون، ناصر (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة.

العريفان، أمثال (2018). استراتيجية مقترحة لإدارة الازمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

عقيلي، عمر (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العمرى، بسام (2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. دراسات العلوم التربوية، 29 (2) ، 308 - 333 .

العموش، مي (2013). إدارة الازمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

العنزي، سعد والدهان، إيمان والعبدي، نور (2014). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – منظور عالمي، جامعة بغداد، دار اليازوري العلمية .

القاضي، زياد (2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات'دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، بغداد، العراق.

القصراوي، غدير (2016). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الادارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

كشواي، باري (2006). إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

مصطفى، احمد (2000). إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع.

مهاوي، رافد (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 94(22)، 183-203.

النومي، خالد (2010). استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية ، (اطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.

الهيبي، خالد (2005). إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

## المراجع الأجنبية

- Allabobyleva, A .(2015). Crisis management in higher education in Russia. **Internationalization in Higher Education: Management of Higher Education and Research** , Vol 3 ,N.1, 23-35.
- Al-Smadi, I. (2017). The Role of Social Networking Sites in Creating Moral Crisis and the Role of the University in Confronting It from the View Point of Qassim University Faculty Members, **International Education Studies**,. 10(5), 36-47.
- Andrews, P. (2012) .**University response to crisis event in vining international populations: the case of seven directors of international offices** .Ph.D. dissertation Texas State University San Marcos San Marcos, Texas. USA.
- Armstrong, M. (2009). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, 11 TH Edition, London and Philadelphia
- Coombs, T. (2008). Protecting organization reputations during crisis: the development and a lication of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**.10 (3), 335-345.
- Eaker, R., Viars, J.(2014). Campus Crisis Response at Viber College, **Journal of Cases in Educational Leadership**, 17(4), 86–95.
- El Talla, M., Al Shobaki, J. Abu Naser, S., Abu Amuna, Y. (2017). HRM University Systems and Their Impact on e-HRM, **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, 6 (3), 5 - 27.
- Fearn, K. (2007) .**Crisis Communications a Casebook A roach**. Third Edition. lawrence Erlbaum associates publishers Mahwah New Jersey London.
- Jackson, P. (2016). **Deans of Students' Responsibilities in Campus Crisis Management**. (Doctoral Dissertation). Georgia Southern University.
- Jennifer , Lindholm.( 1999 ). **Preparing Department Chairs for Their Leadership Roles** , ERIC DIGEST( ED 433870 ), ERIC Clearing house for Community Colleges Los Angeles C Jennifer , Sumsion .
- Kelsay, L. (2007). Aftermath of crisis, how colleges respond to prospective students. **Journal of College Admission**. (197), 6-13.
- Lewis, L. (2009). The campus killer spur states to act to protect students: Disagreements over policies on guns and mental health complicate efforts. **Chronicle of Higher Education journal**, 53 (47), 16-23.

- Lott, M. (2012) .**Crisis Management Plans in Higher Education commonalities, Attributes, and Perceived Effectiveness**. PhD dissertation. Gallaudet University .Virginia.
- Mitroff, I. (2006). Diamond, Michael A. Alpastan, Murat C How prepared are America's colleges and universities for major crisis? Assessing the state of crisis management. **The magazine of higher education learning**. 38(1), 61- 67.
- Munjuri, M.(2011). The Effect of human resource management practice in enhancing employee performance in catholice institutions of higher learning in kenya. **International journal of business administration**, 2(4), 189-224.
- Pearson, C., And Clair, J. (1998). Reframing crisis management. **The Academy of Management Review**, Vol 23 n 1, 59–.76
- Rafiei, N., Davari, F. (2015). The Role of Human Resource Management of enhancing the teaching skills of Faculty members, **Materia Socio medica**, 27(1), 35-38.
- Saifalislam, Mohammad, AlQudah, Mohammad and Osman, Ahmed. (2014). Human Resource Management Practices: influence of recruitment and selection. And training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**. 16(5 ), 43-46.
- Shahzad, Khurram, Bashir, sajid and Ramay, Muhammad I.(2008). Impact of HR practices on performance of university teacher in Pakistan. **International Review of Business Research Papers**. 4(2), 302-315.
- Singh, P., and Chahal, R. (2015) Reactive Crisis Management Model. **Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)**. 4(1), 233-243.
- Smith, L., and Miller. P. (2002). **Before crisis hits; building a strategic crisis plan**. American Association of Community Colleges. Community College Press® a division of the American Association of Community Colleges .Washington, D.C.
- The University of Memphis. (2015). **Crisis Management Plan Updated**. [http://bf.memphis.edu/crisis/secure/crisis\\_mgmt\\_plan.pdf](http://bf.memphis.edu/crisis/secure/crisis_mgmt_plan.pdf).
- Tufano, P. (2011). **Managing Risk in Higher Education**. Forum Futures University of Oxford Saïd Business School.
- Zdziarski, Euyene L., (2001), **Institutional Preparedness To Respond TO Campas Crises As Peceived By Student Affairs Administrators In Selected NASPA Member Institutions**. Unpublished dissertation, Texas A&M University, USA; AAT 3033906.



## الملحقات

**الملحق (1)**  
**الاستبانة بصورتها الأولية**

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية التربية

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: ..... وفقه الله ،  
تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية / تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة خاصة بدرجة ممارسة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات وأخرى بمستوى إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية، ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة ، منخفضة، منخفضة جداً).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة واسعة وطويلة في مجال البحث العلمي ، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، فإن الباحثة تتوجه إليكم أملاً منكم بالتكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم عن عباراتها من حيث انتمائها للمجال أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات، ووضوح الفقرات، وأي ملاحظات أخرى ترون أنها تطور الإستبانة.

الباحثة: وفاء فتحي محمود صالح



wafaasaleh2017@hotmail.com



+962-786315255

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية وسنة الحصول عليها
	الكلية
	جهة العمل

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.

الكلية: ( ) علمية ( ) إنسانية

الرتبة الأكاديمية: ( ) أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد

عدد سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات

( ) 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

أسئلة الإمتحانة المتعلقة بمتغير (إدارة الموارد البشرية ) لدى عمداء الكليات :

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
<b>المجال الأول:الاختيار والتعيين</b>									
1	يضع العميد سياسات إدارية تنظم عملية الاختيار في الوظائف المختلفة.								
2	يضع سياسات الاختيار وفقا لأسس ومعايير علمية سليمة.								
3	يعتمد على معيار الجدارة في اختيار العاملين.								
4	تسهم سياسات الاختيار في اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية المعلن عنها.								
5	تحفز سياسات الاختيار العاملين على التطور المستمر.								
6	يعتمد على نتائج المقابلة في المفاضلة.								
7	تتسم عملية الاختيار في الجامعة بالموضوعية .								
8	يعول كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين .								
9	يهتم بجمع بيانات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة.								
10	يعتبر القدرة على العمل الجماعي من معايير الاختيار.								

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الثاني: التطوير والتدريب</b>								
1	يعتمد العميد على الكفاءات المؤهلة لتدريب العاملين فيها.							
2	يتصل بمعاهد مختصة لتدريب موظفيها.							
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة.							
4	يتم اختيار الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.							
5	يقوم بتدريب الموارد البشرية بهدف تزويد الموظفين بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم.							
6	تهدف برامج التدريب في الجامعة الى تنمية مهارات الموظفين.							
7	يعتمد على برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.							
8	التدريبات المعتمدة من قبل الجامعة تستند الى استراتيجية عمل الجامعة.							
9	يشترك الموظف بدورة تدريبية على الأقل كل عام.							
10	يأخذ بالاعتبار في برامجها التدريبية زيادة ثقة العاملين بأنفسهم من خلال توثيق الصلات فيما بينهم.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الثالث: الحوافز والتعويضات</b>								
1	يشجع العميد برنامج الحوافز المطبق في الجامعة على الإبداع.							
2	يراعى في نظام الحوافز العدالة بين جميع العاملين.							
3	يطبق نظام التحفيز على مستوى الكليات .							
4	يطبق نظام التحفيز على المستوى الفردي.							
5	يهتم بتنوع أساليب تحفيز العاملين لنتناسب مع كافة المستويات الوظيفية للعاملين.							
6	يوفر بيئة محفزة للعمل.							
7	يعتمد على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.							
8	يمنح التعويضات في الجامعة وفق كفاءة العاملين.							
9	يتناسب نظام التعويضات الذي تقدمه الجامعة مع توقعات العاملين.							
10	يتبع أسلوب التعويضات المعنوية غير المالية لموظفيه.							
11	يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة استنادا للبيئة المنافسة.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الرابع: تقييم الأداء</b>								
1	يقوم العميد بتقييم أداء الموظفين في الجامعة باستخدام معايير.							
2	يسهم تقييم الأداء في تشجيع الموظفين على زيادة إنتاجيتهم.							
3	يقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.							
4	يعمل على مناقشة نتائج التقييم مع موظفيه.							
5	تقدم إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة أداء الفرد مع باقي لموظفين.							
6	تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة الأداء السئ بالأفضل.							
7	تركز عملية تقييم الأداء على تطوير الأداء المستقبلي للموظفين.							
8	تبنى أنظمة الترقيّة في الجامعة اعتمادا على أنظمة تقييم الأداء للموظفين.							
9	يقوم بتحليل نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.							
10	تقدم إدارة الموارد البشرية حولا لمعالجة الانحرافات في الأداء.							

أقترح اضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

أسئلة الإستبانة المتعلقة بمتغير (إدارة الازمات) لدى عمداء الكليات :

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
<b>المجال الأول: اكتشاف اشارات الانذار</b>									
1	يوفر العميد نظم إنذار مبكر للأزمات.								
2	يوفر قسم خاص لإدارة الأزمات.								
3	يطلع على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة.								
4	يقوم بتنمية مهارات الكوادر الإدارية على مهارات جمع المعلومات بهدف التعرف على مؤشرات وقوع الأزمات.								
5	يفعل أسلوب التقييم المستمر على العاملين في الأقسام.								
6	يعقد الاجتماعات الدورية القائمة على مهارات العصف الذهني في التنبؤ بأزمات إدارية.								
7	المناخ التنظيمي الذي يحمل ثقافة يوفر إدارة الأزمات.								
8	يعطي أولوية لمعالجة مواطن الخلل والضعف فيها.								
9	يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.								
10	يتم مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.								

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الثاني: الاستعداد والوقاية</b>								
1	يوفر العميد خطط مسبقة لإدارة الأزمات.							
2	يقوم على عمل دورات تدريبية على إدارة الأزمات في الجامعة.							
3	قدرة فريق العمل المدرب من العاملين في الجامعة على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.							
4	يقوم على تنمية المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.							
5	يسعى لبناء جسور الاتصال والتواصل الدائم بين أجزاء الهياكل التنظيمي في الجامعة.							
6	يحدد بالتعاون مع فريق الازمات الامكانيات البشرية التي يتطلبها للتعامل مع الأزمة.							
7	يكون فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة.							
8	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص للأزمات المحتملة.							
9	هناك ترشيد للتكاليف التي يمكن تحقيقها في الجامعة باتخاذ الإجراءات الوقائية.							
10	يعزز نقاط قوتها وتخفي نقاط ضعفها بصدد التعامل مع الأزمة المحتملة.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات		مدى انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة			
<b>المجال الثالث: احتواء الأضرار</b>									
1									يوفر العميد خطط طوارئ وقائية لتقليل مخاطر الأزمات.
2									يولي اهتمام خاص للحد من انتشار الأزمة.
3									يستخدم وسائل اتصال للتعرف على حجم الأزمة.
4									يستخدم سرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة.
5									يتمتع بالاستعداد التام لتحمل المسؤولية أثناء الأزمات.
6									يعمل على ترشيد للتكاليف التي يمكن تحقيقها في الجامعة باتخاذ الإجراءات العلاجية.
7									يتخذ إجراءات تقليدية في معالجة الأزمة في الجامعة.
8									يقوم بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها.
9									يستخلص الدروس والعبر من الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً.
10									يدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الرابع: استعادة النشاط</b>								
1	يتخذ العميد الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في الجامعة دون أي تأخير في ظروف الأزمات.							
2	يقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيراتها.							
3	يقوم بتجهيز المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة.							
4	يعمل على التخفيف من آثار الأزمات.							
5	يوفر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الجامعة في ظروف الأزمات.							
6	يتعاون مع الجامعات الاخرى ذات العلاقة لتفادي الأزمة.							
7	يقوم بتوجيه حملة إعلامية لإخبار الجمهور بالأضرار التي سببتها الأزمة.							
8	يصدر تعليمات تحدد كيفية التعامل مع الأزمة.							
9	يعمل على الحد من أسباب استمرار الأزمات.							
10	يجتمع بالعاملين في ظل الأزمة لتوضيح عمق الأزمة.							

أقترح اضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

## الملحق (2)

### أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص / الجامعة
1	أ. د عايش محمود أبو زيتون	أستاذ	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د رياض بدري ستراك	أستاذ	إدارة تربوية / جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. ابتسام جواد مهدي	أستاذ	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الأوسط
4	أ. د أحمد علي صالح	أستاذ	إدارة استراتيجية وموارد بشرية / جامعة الشرق الأوسط
5	أ. د عمر محمد الخرايشة	أستاذ	إدارة تربوية / جامعة البلقاء التطبيقية
6	د. أمجد محمود محمد درادكة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية / جامعة الشرق الأوسط
7	د. فواز حسن شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الأوسط
8	د. طارق علي العبادي	أستاذ مشارك	دراسات اجتماعية وأساليب تدريسها / جامعة البلقاء التطبيقية
9	د. بلال خلف السكارنة	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال / جامعة الإسراء
10	د. صالح طاهر الزرقان	أستاذ مشارك	إدارة مالية ومصرفية / جامعة الإسراء
11	د. باسل فيصل الزعبي	أستاذ مساعد	اللغة العربية وآدابها / جامعة الإسراء

### الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

سعادة الاستاذة الدكتورة/ة:

.....المحترم.

تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية / تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من (53) فقرة ومكون من أداتان؛ الأولى إدارة الموارد البشرية موزعة على أربعة مجالات (الاختيار والتعيين، التطوير والتدريب، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء)، والثانية إدارة الأزمات (اكتشاف اشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط)، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلية ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة:

وفاء فتحي محمود صالح

wafaasaleh2017@hotmail.com

786315255-962+

## القسم الأول:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى  
 الكلية: ( ) علمية ( ) إنسانية  
 الرتبة الأكاديمية: ( ) أستاذ ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ مساعد  
 عدد سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

## القسم الثاني: استبانة إدارة الموارد البشرية بصورتها النهائية:

م	الفقرات	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: إجراءات الاختيار والتعيين</b>					
1.	ينفذ العميد سياسات إدارية تنظم عملية الاختيار في الوظائف المختلفة.				
2.	ينفذ سياسات الاختيار وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.				
3.	يعتمد على معيار الجدارة في اختيار العاملين.				
4.	يضع سياسات لاختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف الإدارية المعن عنها.				
5.	يعتمد على نتائج المقابلة في المفاضلة.				
6.	يهتم بجمع بيانات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة.				
7.	يعتبر القدرة على العمل الجماعي من معايير الاختيار.				
<b>المجال الثاني: إجراءات التطوير والتدريب</b>					
8.	يعتمد العميد على الكفاءات المؤهلة لتدريب العاملين في الكلية.				
9.	يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الكلية وفقاً لمتطلبات العمل.				
10.	يختار الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.				
11.	يوجه بتدريب الموارد البشرية بهدف تزويدهم بالأفكار الجديدة التي تخص عملهم.				

					12 يتصل بمعاهد متخصصة لتدريب العاملين في الكلية.
					13 يعتمد على برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.
					14 يُشرك الموظف بدورة تدريبية على الأقل كل عام.
					15 يعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم من خلال البرامج التدريبية.
<b>المجال الثالث: إجراءات الحوافز والتعويضات</b>					
					16 يراعي العميد في نظام الحوافز العدالة بين جميع العاملين.
					17 يتبع أسلوب التعويضات المعنوية للعاملين في الكلية.
					18 يساهم في مراجعة خطة التعويض في الكلية استناداً للبيئة المنافسة.
					19 يُطبق نظام التحفيز على المستوى الفردي.
					20 يهتم بتنوع أساليب تحفيز العاملين لتناسب مع كافة المستويات الوظيفية للعاملين.
<b>المجال الرابع: إجراءات تقييم الأداء</b>					
					21 يقوم العميد بتقييم أداء العاملين في الكلية وفق معايير.
					22 يقوم بتقييم أداء العاملين بشكل دوري.
					23 يقوم بتحليل نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
					24 يقدم حلولاً لمعالجة الانحرافات في الأداء.
					25 يعمل على مناقشة نتائج التقييم مع العاملين في الكلية.
<b>القسم الثالث:</b> <b>استبانة إدارة الأزمات بصورتها النهائية</b>					
<b>المجال الأول: اكتشاف اشارات الإنذار</b>					
					1. يوفر العميد قسماً خاصاً لإدارة الأزمات.
					2. يطلع على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة.
					3. يقوم بتنمية مهارات الكوادر الإدارية على مهارات جمع المعلومات بهدف تعرّف مؤشرات وقوع الأزمات.
					4. يعقد الاجتماعات الدورية القائمة على مهارات العصف الذهني في التنبؤ بأزمات إدارية.

					5. يقوم بمسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
					6. يتم مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
<b>المجال الثاني: الاستعداد والوقاية</b>					
					7. يوفر العميد خططاً مسبقة لإدارة الأزمات.
					8. ينظم دورات تدريبية على إدارة الأزمات في الجامعة.
					9. يُكوّن فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه الكلية.
					10. يُوفّر فريق عمل مدرب من العاملين في الكلية على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.
					11. يُوفّر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص للأزمات المحتملة.
					12. يُنمي المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.
					13. يحدد بالتعاون مع فريق الأزمات الإمكانيات البشرية التي يتطلبها للتعامل مع الأزمة.
<b>المجال الثالث: احتواء الأضرار</b>					
					14. يُوفّر العميد خطط طوارئ وقائية لتقليل مخاطر الأزمات.
					15. يستخدم وسائل اتصال للتعرف على حجم الأزمة.
					16. يستجيب بسرعة لتحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة.
					17. يستخلص الدروس والعبر من الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً.
					18. يتخذ إجراءات تقليدية في معالجة الأزمة في الجامعة.
					19. يولي اهتماماً خاصاً للحد من انتشار الأزمة.
					20. يتمتع بالاستعداد التام لتحمل المسؤولية في أثناء الأزمات.
					21. يعمل على ترشيد التكاليف التي يمكن تحقيقها في الكلية باتخاذ الإجراءات العلاجية.
					22. يقوم بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة لاحتواء الأزمة.



المجال الرابع: استعادة النشاط					
					23 يتخذ العميد الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في الكلية دون أي تأخير في ظروف الأزمات.
					24 يقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيراتها.
					25 يقوم بتجهيز المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي بعد حدوث الأزمة.
					26 يوفر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الكلية في ظروف الأزمات.
					27 يعمل على الحد من أسباب استمرار الأزمات.
					28 يجتمع بالعاملين في ظل الأزمة لتوضيح عمقها.

## الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ/22/1468  
التاريخ: 2019/03/26

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم  
وزير التعليم العالي والبحث العلمي  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

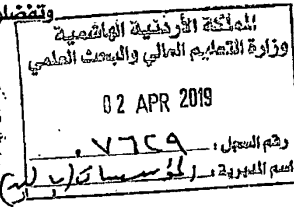
يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة وفاء فتحي محمود صالح تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للجامعات الأردنية الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليتكم بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة  
26.3.2019  
أ.د. محمد محمود الحويل



## الملحق (5)

### كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الحكومية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ٤٤٩ / ٢٩  
التاريخ ٢٦ ديسمبر ٢٠١٩  
الموافق ٢٠١٩ / ٤ / ٢٥

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية  
الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الألمانية الأردنية

الموضوع : تسهيل مهمة  
الطالبة (وفاء صالح)

تحية طيبة، وبعد،

أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/٢٢/١٤٦٩ تاريخ ٢٠١٩/٣/٢٦، المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة "وفاء فتحي محمود صالح" في جامعتكم لعمل دراسة ميدانية بعنوان "إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

أرجو التكرم بالاطلاع، والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة "وفاء صالح" في جامعتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

نسخة -  
رئيس قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع الرفق).  
٢٠١٩/٤/٢٥  
م.د. هادي





الملكية الأردنية الهاشمية  
هاتف: +٩٦٢ ٦٥٢٤٦٧١ فاكس: +٩٦٢ ٦٥٢٤٦٧٢ ص.ب: ٢٥٢٦٢ عمان ١١١٨٠ الأردن . الموقع الإلكتروني: WWW.MOHE.GOV.JO

## الملحق (6)

### كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الخاصة



الرقم م ١٥٠٠ / ٤٧

التاريخ ١٤٤٠ هـ / ١٢ / ١٤

الموافق ١٩ / ٤ / ٢٠١٨ م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين التقنية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا  
الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية والآداب/الانثروا  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية

الموضوع: تسهيل مهمة  
الطالبة (وفاء صالح)

تحية طيبة، وبعد ،

لاحقاً لكتابنا رقم م ت/ ٤٤٢٠ تاريخ ٢٠١٩/٤/٢، وإشارة لكتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/ ١٤٦٩/٢٢ تاريخ ٢٠١٩/٣/٢٦، المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة (وفاء فتحي محمود صالح) التي تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. راجياً التكرم بالاطلاع، والايعازل من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة (وفاء صالح).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

عم  
مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي  
عوني طيبشيات

نسخة إلى :-  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط  
رئيس مؤسسات التعليم العالي ( مع المرفق )  
أ.م/ ت ٢٠١٩/٤/٨

## الملحق (7)

## كتاب تسهيل مهمة من التعليم العالي لكلية الأميرة عالية



الرقم ..... ٤٧٠٠ / ٤ / ٢٠١٩  
التاريخ ..... ٣٠ تموز ٢٠١٩  
الموافق ..... ١٩ / ٤ / ٢٠١٩

جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية الأميرة عالية

الموضوع: تسهيل مهمة  
الطالبة (وفاء صالح)

تحية طيبة، وبعد ،

أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/٢٢/١٤٦٩ تاريخ ٢٠١٩/٣/٢٦، المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة (وفاء فتحي محمود صالح) التي تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

راجياً التكرم بالاطلاع، والايعازلن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة (وفاء صالح).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

د/ع/ وزير التعليم العالي والبحث العلمي

مصحف إلى :-  
الاسماء الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط  
د. ع. مؤسسات التعليم العالي ( مع المرفق )  
٣٠/٧/٢٠١٩ م/م

مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي  
مسؤولي صلاحيات

المملكة الأردنية الهاشمية  
ماتق: ٠٥٤٧٦٧١ +٩٦٢ ٦٥٢٤٩٠٧١ فاكس: ٠٥٤٩٠٧١ +٩٦٢ ٦٥٢٢٢ ص.ب: ٢٥٢٢٢ عمان ١١١١٨ الأردن . البر

ع الإنترنت: WWW.MOHE.GOV.JO

## الملحق (8) البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library

الرقم: 329 /2018/98  
التاريخ: 2018/11/18



THE UNIVERSITY OF JORDAN

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،،

فإشارة الى طلب الباحثة وفاء فتحي محمود صالح / جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي:

(أثر ادارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة  
في عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من جهة نظر عمداء الأقسام)  
روفاي

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة  
الأردنية لغاية تاريخ 2018/11/18.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مديرة المكتبة

د.نشروان طه

