

واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية- دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية
The Status of Crisis Management in Jordanian Higher Education Institutions - a
Field Study on Al-Balqa Applied University

إيمان عبد الرحمن

Eman Abdul Rahman

جامعة البلقاء التطبيقية، كلية السلط للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية عمان الأردن

*الباحث المراسل: emanj2002@hotmail.com

تاريخ التسليم: (2017/12/05)، تاريخ القبول: (2018/06/10)

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية. تكونت عينة الدراسة من (240) عضواً وعضوة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها بالطريقة التربوية والإحصائية المناسبة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط" وبمتوسط حسابي (3.38) للدرجة الكلية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أقل من (5) سنوات، و(11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر.

الكلمات المفتاحية: الواقع، إدارة الأزمات، مؤسسات التعليم العالي، جامعة البلقاء التطبيقية.

Abstract

The current study aimed at identifying the status of Crisis Management at Al-Balqa Applied University and finding out the effect of variables (Gender, College, Academic rank, and years of experience) in the estimation of the individuals of the study sample on the status of Crisis Management at Al-Balqa Applied University. The Sample of the study Consisted of (240) members who were selected in a simple random method. In order to achieve the objectives of the study, the researcher has developed a questionnaire that has been verified and validated in the appropriate Educational and statistical method; the researcher has also used the Analytical Descriptive Approach and the Field Study method. Data were analyzed through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The results of the study have shown that the status of crisis management at Al- Balqaa Applied University came at "medium level" with (3.38) average arithmetic for the total average. There were differences of statistical significance ($\alpha = 0.05$) between less than (5) years, and (11) years and above, and the differences came in favor of (11) years and more.

Keywords: The Status, Crisis Management, Institutions of Higher Education, Al-Balqa Applied University.

المقدمة

تشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية؛ لما تقوم به من أدوار في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة وبناء المجتمع ووضعها على طريق التطور والتقدم، ونظراً لتعدد وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في عالم تتسارع خطاه يوماً بعد يوم؛ توجب عليها تغيير منظومتها لمواجهة فترة غير مسبوقه من حيث كم التحديات والمتغيرات المتسارعة، التي ساهمت من حتمية التعامل مع أزمات مختلفة بحدتها وآثارها وأبعادها لاستيعاب روح العصر الجديد.

وبما أن الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة في الألفية الحالية، بات استخدام مدخل إدارة الأزمة جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة (Mokhtar & Boukhtaoua, 2015, p.30)، وجزءاً معيقاً لعمل هذه المؤسسات،

الأمر الذي يتطلب إدارتها بشكل ملائم للتغلب عليها (Abu Samra, et al, 2012, p.36)، وأصبح التعامل معها يحتاج منهجاً وحيزاً علمياً مدروساً، لرصد مؤشرات حدوث الأزمة

ومتابعته والعمل على احباطها ودراسة عدم تكرارها مستقبلاً (Abdul Hamid, 2010, p.2).

عطفاً على ما سبق؛ تستند إدارة الأزمات في جوهرها على خليط من مهارات متعددة يجب أن يلم

بها القائد كإدارة الوقت، واتخاذ القرارات، والتفاوض، والاتصال واعتماد منهج علمي وعلمي يعالج الأزمة بكفاءة وفاعلية قبل تفاقمها وانتشارها وتغلغلها داخل الجامعة (Abu Fara,2009, p.17)، ومراجعة الأزمات التاريخية الكبرى داخل الحرم الجامعي لتنبؤ بها ووضع سيناريوهات لتطوير البحوث المستقبلية (Hartung, et al, 2017, p.20)، كذلك السير على تطوير وظائفها (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) لتقادي نشوء الأزمة (Fugazzoto, 2011, p.64).

ومن جانب آخر يتوجب على قادة الجامعات التشخيص الجيد للأزمات؛ لأنه المفتاح الأسهل للتعامل معها، عن طريق وفرة المعلومات، والمعرفة، والخبرة، ومعرفة الأساليب وبواعث نشوء الأزمة، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، وقنوات اتصالات (Al-Dahiri,2016, p.57)، بالإضافة إلى تنظيم خطوات إدارة الأزمات بعد اكتشاف الإنذار بالأزمة والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار أو الحد منها والتعلم من النتائج التي تمخضت عنها الأزمة، وإلقاء الضوء على متطلبات إدارة الأزمات المادية والإدارية والبشرية، وتشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات الجامعية (Ghanima, 2013, p.3).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لتسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات الجامعية، أهمها أزمة تزايد أعداد الطلبة، والعنف الجامعي، والأزمات المالية، وغيرها من الأزمات؛ استدعى الاهتمام بإدارتها وبأعلى درجة من الجاهزية. وفي إطار هذه المعطيات؛ ترى الباحثة أن المشكلة لا تكمن في حدوث تلك الأزمات، بل تكمن في ردود أفعالنا اتجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا لها. ونظراً لاحتمالية غياب جاهزية التعامل مع الأزمات، ووجود

ثغرات في إدارتها في جامعة البلقاء التطبيقية جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الدراسة الأسئلة التالية:

- ما واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- هل توجد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لاختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من منطلق إداري بات من متطلبات الحياة المعاصرة؛ إذ إن إدارة الأزمات أصبحت أحد فروع الإدارة التي يتم تدريسها في العديد من الجامعات مما يدل على أهميتها في كافة القطاعات، ولما لها من أهمية كبرى وعظمى في التأثير في واقعنا. وقد تساعد صانعي القرارات ووضع السياسات الجامعية في مواجهة إدارة الأزمات الجامعية، وبالتالي المساهمة في تطوير الإدارة الجامعية. كذلك تتبع أهميتها من حقيقة مفادها بأن التعليم العالي المسؤول الأول عن التنمية والإنتاج للقوى العاملة ذات الكفاءة في سياق احتياجات الأمة (Ekundayo & Ajayi, 2009, p.347)

حدود الدراسة ومحدداتها:

تقتصر هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية (المركز)، في الفصل الدراسي الثاني للعام (2017/2016) م، وتتحدد نتائج الدراسة بالأداة التي استخدمت في جمع البيانات.

التعريفات الإجرائية:

إدارة الأزمات: أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية الإدارية التي ينتهجها القادة في جامعة البلقاء التطبيقية لمواجهة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، وضبطها والوقائية منها ومحاولة التنبؤ بها بوضع الخطط وتنفيذها، واتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات اللازمة وتوفير نظام اتصال فعال،

لتحقيق الأهداف المنشودة، في أقل قدر من الخسائر والتكلفة والجهد.

جامعة البلقاء التطبيقية: مؤسسة تعليمية أردنية حكومية تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة

الثانوية أو ما يعادلها، وتمنح درجات علمية مختلفة.

أعضاء الهيئة التدريسية: هم أشخاص يحملون درجة علمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر متفرغ وما دون) في حقل من حقول المعرفة العلمية المتخصصة، ويقوم بعمل أكاديمي أو إداري أو الاثنين معاً في إحدى كليات جامعة البلقاء التطبيقية (المركز) التي طبقت عليهم الدراسة.

الأدب النظري:

إن مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبحت بشكل أو بآخر تمس جوانب الحياة، إن كلمة أزمة كما يعرفها بيست (Best, 2006, p. 94) بأنها: "مرحلة من الصراع والتهديدات التي يتعرض لها الأمن البشري". أما إدارة الأزمات (Crisis Management) تعرفها جامعة ريغنت (Regent University, 2013, p.3) بأنها: "عملية الإعداد والتخفيف والاستجابة والتعافي من حالة الأزمات، وتتطلب خطة منظمة لضمان سلامة وبقاء الذات والمجتمع، وفهم استجابة الأفراد للضغوط، فهي عملية دينامية تبدأ قبل الحدث الحاسم بوقت طويل". ويعرفها بوبيليفا وسيدوروا (Bobyleva & Sidorova, 2015, p.25) بالمعنى الواسع بأنها: "تصميم وتنفيذ خطوات الإنذار بالأزمات والوقاية من خلال سلسلة من التدابير التصحيحية المرنة القادرة على تحقيق الاستقرار". مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في: التهديد، والمفاجئة، والتحديات، والإنذار، والصراع.

مراحل إدارة الأزمات:

اتفق معظم الكتاب والباحثون باندي وآخرون (Jiaa, et al, 2012, p.139)، وجيا وآخرون (Bundy, et al, 2016, p.4)، وكاتولو وآخرون (Catullo, et al, 2009, p.310)، وينج (Wang, 2009, p.449) بأن مراحل إدارة الأزمات تتضمن ثلاث مراحل رئيسية على النحو التالي:

- مرحلة ما قبل الأزمة: التي تتضمن تحديد حالات الأزمات المحتملة، ووضع خطط الأزمات.
- مرحلة الأزمات: التي تنطوي على إدارة حالة أزمة أثناء وقوعها.
- مرحلة ما بعد الأزمة: التي تتضمن إجراءات تصحيحية وإنعاشية لاستعادة ثقة المستفيدين.

عمليات إدارة الأزمات:

يعتمد أسلوب إدارة الأزمة على عدد من العمليات أولها عملية **التخطيط**: بوضع كافة الإجراءات لمنع وقوع الأزمة، وإزالة عنصر المفاجئة عند وقوعها (Rao, et al, 2007, p.108)، وثانيها **المعلومات**: التي تساهم في تزويد مراكز إدارة الأزمات بالمعلومات في التوقيت المناسب بما يضمن الإدارة الناجحة للأزمة (Abdul Razzaq, 2011, p.145)، مما يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات (Daft, 2008, p.390)، وثالثها **عملية القرارات**: من خلال مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومواجهة أية ظروف طارئة (Jalda, 2010, p.101)، ورابعها **عملية الاتصال**: المتضمنة نقل وتبادل المعلومات بين غرف العمليات بهدف انسيابية تدفقها ووضعها أمام متخذي القرار لإنهاء الأزمة (Al-Hamidi, 2010, p.56)، وخامسها **القيادة**: بأن يتمتع القائد بخصائص شخصية موضوعية كالمبادرة، والتفاوض، واقتحام المخاطر (Auda, 2008, p.32).

الدراسات السابقة:

قد حظي موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليم العالي باهتمام كبير من الباحثين والكتاب في البيئة الغربية والعربية. وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث.

قامت السناني (Al-Sinani, 2010) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ومعوقات إدارة الأزمات بالكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتوصل إلى المقترحات اللازمة لإدارة الأزمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث عملت على اختيار عينة مكونة (57) موظفاً. كشفت نتائج الدراسة أهم المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمة هي إنشاء وحدة لإدارة الأزمات على

مستوى الجامعة تكون مسؤولة عن التخطيط لمواجهة الأزمات.

هدفت دراسة أبو سمرة وآخرون (Abu Samra, et al, 2012) إلى التعرف إلى واقع إدارة

الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، تكونت عينة الدراسة من (329) طالباً وطالبة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون استبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة "متوسطة".

قام ديفيد بدراسة (David,2013) هدفت إلى تحديد العوامل المسببة بحدوث أزمات عند الطلاب

وأسلوب الإدارة المتبع مع الأزمات في الجامعات النيجيرية. تم أخذ عينة قوامها (76) طالباً. كشفت نتائج الدراسة عن وجود نظام الاستبدادي ناجم عن تآكل الاستقلال المؤسسي، وانهيار البنية التحتية، وعدم مكافأة الموظفين الذين لديهم التزام أخلاقي كبير.

هدفت دراسة ماكغينيس ومارشاند (Mc Guinness & Marchand 2014) إلى الكشف عن عملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة. استخدام منهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات بإجراء المقابلات المتعمقة على (12) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة بأن الجامعات لم تولي اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب.

قامت الزعي وسعيد (Al-Zoubi & Said, 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مؤشرات

حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة. تكونت عينة الدراسة من (407) طالباً. تم تنفيذ الدراسة باستخدام الاستراتيجية المسحية والاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة على وجود مؤشرات تدل على حدوث أزمة في الجامعات الأردنية بدرجة "عالية".

في حين قام مختار وبوخطوة (Mokhtar & Boukhtaoua, 2015) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمات بجامعة عمر المختار فرع درنة. وقد تمثل مجتمع الدراسة البالغ (60) عضواً وعضوة، تم توزيع الاستبانة عليهم. كشفت نتائج الدراسة أن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في الجامعة حظيت بمستوى "مرتفع"، ووجود بعض الأزمات في الجامعة منها عدم القدرة على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات، وتوقف وتعليق الدراسة بشكل مستمر.

هدفت دراسة دورانتيس ولو (Dorantes & Low, 2016) إلى البحث عن أسباب الكساد المالي الكبير في جامعات الولايات المتحدة الواقعة في الجزء الغربي في الفترة (2007-2009). استجابت (20) كلية وجامعة خاصة، استخدم المنهج الكيفي والتفسيري لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات تتسم بقدر كبير من المرونة والقدرة على مواجهة الكساد المالي. علماً بأن هذه النتائج تعمم على (20) كلية وجامعة خاصة ولا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات التعليمية.

في حين قام أديمي بدراسة (Adeyemi, 2017) هدفت إلى الكشف عن مستوى الأزمات عند

طلبة الجامعات النيجيرية ومعرفة الأسباب والنتائج والتدابير التي وضعت من أجل الأزمات في الجامعات

الحكومية والخاصة. تم أخذ عينة قوامها (850) طالباً بالطريقة العشوائية الطبقية وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة عدم فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية، وبينما كانت أفضل في الجامعات الخاصة منها في الجامعات الحكومية.

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها ألفت الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات: بواقعها، ومعوقاتها، ومسبباتها، ودور عملية الاتصال أثناءها، ومؤشرات حدوثها. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في أغلب الدراسات. وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة كان لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب الإحصائية، اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بضرورة استثمار إدارة الأزمات في التعليم الجامعي، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية.

الطريقة والإجراءات:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، باستخدام الاستبانة كأداة للإجابة عن

سؤالي الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية (المركز) والبالغ عددهم (387) عضواً وعضوة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (260) عضواً وعضوة، التي تمثل نسبة (67.18) من مجتمع

الدراسة، وعند استرجاع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (254) استبانة، تم استبعاد (14) استبانة لعدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها. وبالتالي بلغت العينة النهائية (240) عضواً وعضوة، أي بنسبة (62.01) من مجتمع الدراسة. الجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	169	69.8
	أنثى	73	30.2
الكلية	علمية	97	40.1
	إنسانية	145	59.9
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	44	18.2
	أستاذ مشارك	62	25.6
	أستاذ مساعد وما دون	136	56.2
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	41	16.9
	من (5-10) سنوات	79	32.6
	(11) سنة فأكثر	122	50.4
المجموع		242	100.0

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بالاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة غنيمه (2014)، عودة

(2008)، المكونة من الجزء الأول (المعلومات الشخصية)، والجزء الثاني مكون من (45) فقرة حددت فيه مجالات الأداة بالآتي: القيادة، والتخطيط، واتخاذ القرار، والمعلومات، والاتصالات. وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من (5) إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (1،2،3،4،5)، على التوالي. وحدد طول الفقرة بالمعادلة الآتية: القيمة العليا- القيمة الدنيا / عدد المستويات = $(1-5) / 3 = 1.33$. ووفقاً لهذه المعادلة فإنه تم تحديد مستويات المتوسطات كما يلي: مستوى منخفض من (1-2.33)، ومستوى متوسط من (2.34 - 3.66)، ومستوى مرتفع من (3.67-5).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، وتم عرض الأداة على (8) من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية تخصص الإدارة التربوية لتعرف درجة ملاءمة المجالات التي تضمنتها، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة، وإجراء التعديل المناسب (حذف، تعديل، إضافة)، وتم إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (18) عضواً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية.

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
القيادة في إدارة الأزمات	0,84	0,78
التخطيط في إدارة الأزمات	0,87	0,73
اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات	0,90	0,76
المعلومات في إدارة الأزمات	0,85	0,75
الاتصال في إدارة الأزمات	0,87	0,79
الدرجة الكلية	0,91	0,86

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ونصه "ما واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الدرجة الكلية	المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المسد توى
الدرجة الكلية	1	4	المعلومات في إدارة الأزمات.	3.58	.596	متوسط
	2	5	الاتصال في إدارة الأزمات.	3.51	.638	متوسط
	3	1	القيادة في إدارة الأزمات.	3.41	.718	متوسط
	4	3	اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.	3.36	.701	متوسط
	5	2	التخطيط في إدارة الأزمات.	3.09	.892	متوسط
			الدرجة الكلية	3.38	.656	متوسط

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.09 - 3.58)، حيث جاء مجال المعلومات في إدارة الأزمات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58)، بينما جاء مجال التخطيط في إدارة الأزمات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.38). وقد يكون السبب في حصول الدرجة الكلية على مستوى "متوسط" طبيعة جامعة البلقاء التطبيقية الجغرافية حيث تمتد أفرعها من الشمال إلى الجنوب مما يعرضها إلى احتمالية نشوء أزمات أكثر من غيرها من الجامعات الأردنية. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو سمرة

وآخرون (Abu Samra, et al, 20102) جاء الواقع بدرجة "متوسطة". وفيما يلي حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات لكل مجال على حدة.

أولاً: مجال القيادة في إدارة الأزمات.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال القيادة في إدارة الأزمات

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يحرص القادة على أن يتعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع.	3.7 1	1.1 90	مرتبة فع
2	1	يحرص القائد على حشد الطاقات الكامنة لأداء الأعمال غير الروتينية لتفادي الأزمة.	3.6 9	.95 1	مرتبة فع
3	6	يقدر القادة الوقت المناسب للتدخل في إدارة التعامل مع الأزمات.	3.6 7	1.0 92	مرتبة فع
4	10	يحرص القادة على رسم التكتيكات اللازمة لإدارة التعامل مع الأزمات.	3.6 2	1.1 28	متوسط سط
5	4	يحرص القادة على متابعة وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.	3.6 1	.93 7	متوسط سط
3	3	يمارس القادة مع العاملين أسلوب (التفاهم والإقناع) في حل الأزمات.	3.5 7	1.0 73	متوسط سط
7	7	يحث القادة على تبسيط الإجراءات في إدارة التعامل مع الأزمة.	3.4 0	1.0 98	متوسط سط
8	9	يمتلك القادة قيادة عقلانية غير انفعالية مع الآخرين لمواجهة الأزمات.	2.9 8	1.3 31	متوسط سط
9	2	يحرص القادة على إخضاع إدارة التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية.	2.9 5	1.3 02	متوسط سط
10	8	يحرص القادة على تحفيز الموظفين للمشاركة في إدارة التعامل مع الأزمات.	2.8 5	1.2 71	متوسط سط
		القيادة في إدارة الأزمات	3.4 1	.71 8	متوسط سط

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.85- 3.71)، حيث جاءت

الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.41). تفسر الباحثة هذه النتيجة بقلة خبرة بعض قادة الجامعة في الإدارات السابقة بالاعتماد مع الأزمات لضعف إعدادهم فيها، كذلك ضعف القيادة الواعية فيما يتعلق بتحفظ

أعضاء الفريق ليتحقق إنتاج عالي الجودة يشجع الإبداع. اتفقت نتائج ديفيد (David,2013) بعدم مكافأة الموظفين الذين لديهم التزام أخلاقي كبير.

ثانياً: مجال التخطيط في إدارة الأزمات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط في إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يُعد القادة سيناريوهات بديلة من خلال تطورات للمسارات المختلفة التي تظهر بها الأزمة.	3.7	1.06	مرتبة
2	2	يحدد القادة الأولويات للأزمات عن طريق بيان أهميتها بالنسبة للجامعة.	3.7	.895	مرتبة
3	3	يستخدم القادة أساليب وقائية (الإنذار المبكر والإرشادات التحذيرية) لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	3.6	1.00	مرتبة
4	4	يخصص القادة ميزانية مستقلة لعملية التخطيط الاستراتيجي للأزمات.	2.8	1.38	متوسط
5	5	يحلل القادة البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	2.8	1.47	متوسط
6	6	يحلل القادة البيئة الداخلية لسيطرة على المشكلات المسببة للأزمات.	2.8	1.30	متوسط
7	7	يستعين القادة بمتخصصين من خارج الجامعة لإعداد خطط الأزمات.	2.7	1.45	متوسط
8	8	يحرص القادة على تقييم الخطط الحالية بغرض تطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	2.7	1.29	متوسط
9	9	يشارك القادة العاملين في إعداد الخطة التنفيذية لإدارة الأزمات.	2.6	1.32	متوسط
		التخطيط في إدارة الأزمات	3.0	.892	متوسط

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.69- 3.73)، حيث جاءت

الفقرة رقم (17) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.09). ترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لعدم الالتزام فعلياً بالتخطيط الاستراتيجي على الرغم من وجود وحدة التطوير والجودة داخل الجامعة، إلا أنه لا توجد فرق عمل متخصصة بالتخطيط لإدارة الأزمات. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السناني (Al-Sinani, 2010) بأهمية إنشاء وحدة لإدارة الأزمات.

ثالثاً: مجال اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال اتخاذ القرارات في إدارة

الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الم ستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب الرقم	الترتيب
مرتفع	1.13 7	3.71	يتخذ القادة قرارات يمكن تطبيقها في حدود الإمكانيات المتاحة أثناء موقف الأزمة.	2 3	1
مرتفع	.899	3.70	يتبع القادة مبدأ الاستبعاد لجميع الأسباب التي ليس لها علاقة في نشوء الأزمة عند القرار.	2 2	2
مرتفع	1.09 3	3.69	يربط القادة نهائيات نظم المعلومات بمراكز اتخاذ القرار لضمان صحة القرار.	2 4	3
متوسط	.964	3.45	يستخدم القادة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار أثناء موقف الأزمة.	2 1	4
متوسط	1.08 9	3.45	يحرص القادة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب كافة الموظفين.	2 7	5
متوسط	1.28 1	3.19	يصدر القادة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	2 6	3
متوسط	1.36 1	3.05	يستخدم القادة التفكير الإبتكاري في عملية اتخاذ القرار لإدارة التعامل مع الأزمة.	2 5	7
متوسط	1.34 5	3.03	يستخدم القادة أساليب متنوعة لاتخاذ القرار (الأرقام القياسية، بحوث العمليات).	2 0	8
متوسط	1.28 5	3.02	يتخذ القادة بمشاركة الأعضاء القرارات في ظل تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة.	2 8	9
متوسط	.701	3.36	اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات		

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.02-3.71)، حيث جاءت الفقرة رقم (23) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.36). ترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لعدم وجود مشاركة بين الموظفين ومتخذي القرارات، مما يعكس سلباً على جودة القرار، وعدم تجاوب الموظفين. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مختار وبوخطة (Mokhtar & Boukhtaoua, 2015) بأن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار حظيت بمستوى "مرتفع".

رابعاً: مجال المعلومات في إدارة الأزمات.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعلومات في إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الم ستوى	الانحداف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب الرقم	الترتيب
-------------	----------------------	--------------------	---------	------------------	---------

مرت فع	.96 7	3.9 2	يحافظ القادة على (أمن وسرية) المعلومات في نظام معلومات محكم لتخفيض مخاطر الأزمة.	3 5	1
مرت فع	.95 1	3.6 9	يلخص القادة بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات لاستخلاص نتائج الأزمة.	2 9	2
مرت فع	1.0 92	3.6 7	يحرص القادة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة لتوظيفها في التعامل مع الأزمة.	3 1	3
متو سط	1.1 59	3.6 1	يحرص القادة على توفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها لاستخدامها وقت الأزمة	3 6	4
متو سط	1.0 73	3.5 7	يحرص القادة على إعطاء معلومات دقيقة خالية من الأخطاء تلبى متطلبات إدارة الأزمة.	3 0	5
متو سط	1.1 33	3.4 3	يحرص القادة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة بحيث يسهل الرجوع إليها.	3 3	3
متو سط	1.0 57	3.3 8	يحرص القادة على تغذية نظم المعلومات بشكل مستمر بالمعلومات لترشيد القرارات المتعلقة بالأزمة	3 2	7
متو سط	1.2 81	3.1 9	يحرص القادة على توفير نظم معلومات من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية.	3 4	8
متو سط	.59 6	3.5 8	المعلومات في إدارة الأزمات		

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.19-3.92)، حيث جاءت الفقرة رقم (35) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (34) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.58). ترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لضعف في استخدام نظم معلومات الإدارية ونظم دعم القرارات للتنبؤ بالأزمات المستقبلية، وكذلك عدم تحديث نظم المعلومات بشكل مستمر لمواكبة المتغيرات. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج أديمي بدراسة (Adeyemi, 2017) بعدم فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات.

خامساً: مجال الاتصال في إدارة الأزمات.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بمجال الاتصال في إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المرتبة	الرقم
مرتفع	.981	3.69	يحرص القادة على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة.	1	3 8
مرتفع	1.06 5	3.69	يوفر القادة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، إنترنت، مايكرويف) خاصة بإدارة الأزمات.	1	4 1
مرتفع	1.00 4	3.68	يحرص القادة على توفير نظم اتصالات تجيب عن جميع الأسئلة التي تطرح وقت الأزمة.	3	4 3

متوسط ط	1.12 8	3.62	يحرص القادة على استخدام وسائل اتصال الالكترونية (كمية ونوعية) تستخدم وقت الأزمات.	3 9	4
متوسط ط	.937	3.61	يشجع القادة على تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في عملية الاتصال لمواجهة الأزمة.	3 7	5
متوسط ط	.964	3.45	يستخدم القادة نظام اتصال متعدد المستويات (أفقي ورأسي) يسمح بتبادل معلومات الأزمة.	4 0	6
متوسط ط	1.09 8	3.40	ينظم القادة عملية الاتصال بين أعضاء فرق العمل والجهات المساندة للسيطرة على الأزمة.	4 5	7
متوسط ط	.977	3.37	يتبنى القادة سياسة الباب المفتوح أثناء الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة.	4 2	8
متوسط ط	1.36 1	3.05	يسعى القادة إلى تأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع نظم الاتصالات المستجدة لاحتواء الأزمة.	4 4	9
متوسط ط	.638	3.51	الاتصال في إدارة الأزمات		

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.05-3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، بينما جاءت الفقرة رقم (44) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.51). ترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نظراً لنظام الاتصال المستخدم (الأفقي) الذي لا يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة، كذلك بطء تنفيذ عملية الاتصال كونها عاملاً حاسماً في مواجهة الأزمة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ماكغينيس ومارشاند، Mc Guinness & Marchand، (2014) أن الجامعات لم تولي اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب.

السؤال الثاني: ونصه " هل توجد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لاختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة. والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية حسب متغيرات النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
النوع الاجتماعي	ذكر	3.38	.660	169
	أنثى	3.37	.651	73
الكلية	علمية	3.31	.646	97
	إنسانية	3.43	.660	145
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.32	.693	44
	أستاذ مشارك	3.26	.667	62
	أستاذ مساعد وما	3.46	.633	136

			دون	
41	.687	3.11	أقل من (5) سنوات	سنوات الخبرة
79	.635	3.35	من (5- 10) سنوات	
122	.634	3.49	(11) سنة فأكثر	

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية كلية وسنوات الخبرة ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي. والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): تحليل التباين الرباعي لأثر النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.475	.512	.211	1	.211	النوع الاجتماعي
.346	.891	.368	1	.368	الكلية
.150	1.912	.789	2	1.578	الرتبة الأكاديمية
.008	4.929	2.033	2	4.067	سنوات الخبرة
		.413	235	96.959	الخطأ
			241	103.703	الكلية

يتبين من الجدول (10) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف (0.512) وبدلالة إحصائية بلغت (0.475)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف (0.891) وبدلالة إحصائية بلغت (0.346)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف (1.912) وبدلالة إحصائية بلغت (0.150). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (4.929) وبدلالة إحصائية بلغت (0.008)، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه. والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11): المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من (5) سنوات	من (5- 10) سنوات	11 سنة فأكثر
أقل من (5) سنوات	3.11			
من (5- 10) سنوات	3.35	.25	.25	
11 سنة فأكثر	3.49	*.38	.14	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أقل من (5) سنوات، و(11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر. ترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية لأن أفراد العينة المبحوثة الذين لديهم عدد سنوات خبرة (11) سنة فأكثر منطقياً لديهم الخبرة والمعرفة المتراكمة؛ لمواكبتهم العديد من الأزمات بسبب طول مدة خدمتهم في الجامعات، كذلك منهم من تولى مناصب إدارية وقيادية داخل الجامعة.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات الآتية:

- إنشاء وحدة متخصصة في إدارة الأزمات على مستوى كل كلية، وتكون مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات والتعامل معها.
- الانفتاح على البحوث المتخصصة بإدارة الأزمات، وإعداد البرامج التدريبية المتخصصة، والاستعانة بخبراء، وتكوين فريق دائم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والتميز في إدارة الأزمات.
- اتخاذ إجراءات وقائية؛ لذا ينبغي تنمية الوعي بأهمية الاستعداد تجاه جميع أنواع الأزمات سواء كانت ناجمة عن أخطاء بشرية، أم كانت ناتجة عن كوارث طبيعية أو تنظيمية.
- العمل على مبدأ المشاركة بين القيادة الجامعية والعاملين وذلك من خلال سيادة روح الفريق، والتعاون بين الإدارات المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل بأفضل وجه.
- إعادة ثقة الموظفين بالقيادات الإدارية والأكاديمية القادرة على إدارة الأزمات عن طريق إعادة تدريبهم وتنميتهم على قدرة التنبؤ ووضع التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ.

References (Arabic & English):

- Abdul Hamid, R. (2010). *Strategy for dealing with Crises and disasters: a theoretical and applied study*. 1st ed. Cairo: Abu AlMajd Printing House in Al-Haram.
- Abdul Razzaq, M.(2011).Crisis Management and Information Systems Effectiveness and effectiveness: An applied study in a number of tourism Companies listed in the Iraqi stock Market. Baghdad College of Economic sciences University. 28 (1), 143-165.
- Abu Fara, Y. (2009). *Crisis Management In tegrated portal*. 1st ed. Amman: Al-thraa Publishing House.
- Abu Samra, M., Titi, M & Ashour, F.(2012).Crises Management at the physical Education departments in the higher Education institutions from the perspective of students. *Journal of Al Azhar University in Gaza (Human Sciences Series)*. 14 (1), 35-72.
- Adeyemi, T. (2017). *Causes, Consequences and Control of Students' Crises in Public and Private Universities in Nigeria*. Retrieved from:<http://citescerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.520.6525&rep=rep1&type=pdf>
- Auda, R. (2008). *The Reality of Crisis Management in the institutions of higher Education in the Gaza Strip an Applied study on the Islamic University*. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Islamic University. Gaza.
- Best, S. (2006). *The Method of Conflict Resolution and Transformation*. In Shed rack Gaya Best (ed) *Introduction to Peace and Conflict Studies in West Africa*. Ibadan: Spectrum Book Ltd. Pp. 93-115.

- Bobyleva, A & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalization in Higher Education: Management of Higher Education and Research*. 3 (1), pp. 23-35.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C & Coombs, T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. (1), pp. 1 –32.
- Catullo, L., Walker, D, & Floyed, D. (2009). The Status of Crisis Management at NASPA Member Institutions. *NASPA Journal*. 46 (2), 301-324.
- Daft, L. (2008). *New Era of Management*. 2nd ed. Australia: Thomson South- Western.
- Al-Dahiri, S. (2016). *Crisis Counseling and Management Psychology*. First Edition. Amman: Al-Asar Scientific research House for Publishing and Distribution.
- David, A. (2013). *Students' Crisis in Nigerian Tertiary Educational Institutions: A Review of The Causes and Management Style*. Retrieved from: [http://www.jhss-khazar.org/wpcontent/uploads/2010/04/05pdf MANAGEMENT -OF-STUDENT-5-1.pdf](http://www.jhss-khazar.org/wpcontent/uploads/2010/04/05pdf%20MANAGEMENT%20-OF%20STUDENT-5-1.pdf)
- Dorantes, A & Low, J. (2016). Financial Crisis Management in Higher Education: Responses by 20 Private Colleges and Universities to the 2007–2009 Financial Crisis. *Journal of Education Finance*. 42 (2), pp. 188-219.
- Ekundayo, H & Ajayi, I. (2009). Towards effective Management of University Education in Nigeria. *International NGO Journal*. 4 (8), pp. 342-347.
- Fugazzoto, J.(2011). *Crisis from within: higher Education Institutions as adaptive knowledge-based Organizations*. New York: Nova Science Publishers.
- Ghanima, R. (2013). *Educational Crisis Management Requirements in Secondary Schools in Damascus*. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Damascus university. Syria..
- Al-Hamidi, S. (2010). *The effectiveness of Communications in Crises Management and security with the Ministry of Interior*.(Unpublished M.Sc. Dissertation). Naif Arab University for Security Sciences. AlSaudi.
- Hartung, P., Tracey, L., & Brown, M. (2017). *Emergency Preparedness in Higher Education: The Differences Between Research and Practice*. Retrieved from: <http://www.nzli.co.nz/file/Conference/Papers/emergencypreparedness-in-higher-education.pdf>
- Jalda, S. (2010). *Modern Crisis Management strategies in A changing world*. 1st ed. Amman: Dar Al Raya Publishing and Distribution.
- Jiaa, Z., Shia, Y., Jiab, Y & Li, D.(2012). A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. *International Workshop on Information and Electronics Engineering (IWIEE)*. Procedia Engineering. pp. 138 – 143.
- Mc Guinness, M & Marchand, R. (2014). Business Continuity Management in UK Higher Education : A Case Study of Crisis Communication the eat of Social Media. *International Journal of Risk Assessment and Management*. 17(4), pp. 291-310.

- Mokhtar, A & Boukhtaoua, F. (2015). The reality of crisis management in the Libyan higher education institutions A field study on faculty members at the University of Omar Mukhtar branch Darnah. *Journal Remah for Research and Studies*. (16) 29-57..
- Rao, R., Eisenberg, J & Editors, T. (2007). *Improving Disaster Management: The Role of in Management, Preparedness, Response, and Recovery*. Washington: Computer Science and Telecommunications Board.
- Regent University. (2013). *Study Abroad Crisis Management Plan*. Retrieved from:http://www.regent.edu/academics/academic_affairs/documents/study_abroad/Study%20Abroad%20Crisis%20Management%20Plan%20Manual.pdf
- Al-Sinani, M. (2010). *Barriers of the Crises Management at the Imam Muhammad bin Saud Islamic University*.(Unpublished M.Sc. Dissertation).
Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. AlSaudi.
- Wang, W. (2009). Knowledge Management Adoption in Times of Crisis. *Industrial Management and Data Systems*. 109(4): 445-462.
- Al-Zoubi, D & Said, Y. (2014). Indicators of Crisis in Jordanian Universities. *Educational Sciences*. 3 (2), 388-4128.