

واقع إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

أمثال حمد راشد العريفان*

أ. د. اخليف الطراونه**

تاريخ قبول البحث 2018/6/2

تاريخ استلام البحث 2018/4/3

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف إلى واقع إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية للعام الدراسي 2018/2017 من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد بلغت عينة الدراسة 20 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين أعضاء هيئة التدريس الذي شغلوا مناصب إدارية في الجامعات الكويتية، وقد اعتمد الباحثان أسلوب المقابلة المقننة والمؤلفة من ثماني فقرات موزعة على مجالين: المجال الأول قبل حدوث الأزمة والمجال الثاني كيفية التعامل مع الأزمة.

وقد أظهرت النتائج قصورا واضحا في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها وكذلك الحال في أساليب إدارة الأزمات والتعامل معها بعد حدوثها. كما أظهرت النتائج ضعف أو عدم وجود استراتيجية واضحة ومعلنة لإدارة الأزمات، وفي الحالات التي اعتقد فيها البعض وجود مثل هذه الاستراتيجيات أكدوا على أنها جاءت على شكل إجراءات عشوائية وبأسلوب ترقيعي لحل المشكلات بدلا من معالجة أساسها.

وفي ضوء هذه النتائج إقترح الباحثان عددا من التوصيات والاقتراحات التي يمكن من خلالها صياغة استراتيجيات مناسبة لإدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية.
الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات الإدارية، الجامعات الكويتية.

* وزارة التربية/ الكويت.
** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

The Reality of Administrative Crises Management in Kuwaiti Universities from the Point of View of Faculty Members

Amthal Hamad Al Oraifan*
Prof. Ikhlaf Al-Tarawneh**

Abstract:

This study aimed at identifying the reality of administrative crisis management in the Kuwaiti universities for the academic year 2017/2018 from the point of view of the faculty members. The study sample consisted of 20 faculty members randomly selected from faculty members who held managerial positions in Kuwaiti universities. The researchers adopted a structured interview form that consisted of eight items divided into two domains: the first domain was before the occurrence of the crisis and the second one was how to deal with the crisis.

The results showed clear shortcomings in the prediction of crises before they occur, as well as in the methods of managing crises and dealing with them after they occur. The results also showed weakness or lack of a clear strategy and declared crises management. In cases where some believed that such strategies existed, they emphasized that these strategies came in the form of random procedures and in a patchwork approach to solve the problems rather than to address them.

In light of these findings, the researchers proposed a number of recommendations and suggestions for formulating appropriate strategies for managing administrative crises in Kuwaiti universities.

Keywords: Administrative Crises Management, Kuwaiti Universities.

المقدمة:

عانت البشرية خلال القرنين الماضيين أزمات مختلفة تمثلت في الحربين العالميتين: الأولى والثانية، متزامنة أيضا مع كساد اقتصادي في العام 1929، وتلاها بعد ذلك أزمات بيئية واقتصادية واجتماعية وتربوية مختلفة تمثلت بحربي الخليج: الأولى والثانية، وفي السنوات العشر الأخير شهدت منطقة الشرق الأوسط أزمات مختلفة في دول ما سمي بدول الربيع العربي وتطورت الأزمة الآن في دول الخليج العربي فيما بينها تمثلت مؤخرًا في علاقة بعض دول مجلس الخليج مع دولة قطر فضلا عن حرب التحالف العربي في اليمن، وخشية من الباحثين أن تتطور الأزمات وتؤثر على مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بشكل عام وفي دولة الكويت بشكل خاص، فقد قررا إجراء هذا البحث لوضع استراتيجيه مناسبة من قبل القائمين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعالجة الأزمات الإدارية الناجمه في مؤسساتهم أو التي قد تحدث في ضوء معطيات الأقليم.

إن الأداءات الخاطئة لمواجهة المشكلات بسبب نقص المعلومات التي يمكن التنبؤ عن طريقها بحدوث أزمات قريبة أو بعيدة المدى، من شأنها أن تعيق أداء العملية الإدارية من أجل الوصول للأهداف المنشودة، خصوصا وأنه يمكن اختصار هذه الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بأزمات تشغيلية؛ وتكنولوجية ومهنية واقتصادية واجتماعية وتعليمية وبيئية ونفسية وطلابية. وقد عرف العلماء والباحثون الأزمة بتعاريف مختلفة اتفقوا في جزء منها وتعارضوا في جزء آخر، في حين أن (Battah,2006) قد فرق بين ثلاثة مصطلحات غالبا ما يتم تداولها عند الحديث عن الأزمة، وهي الأزمة، والمشكلة، والكارثة، وإذا كنا قد اتفقنا على أن الأزمة (Crisis) هي حيث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، فإن المشكلة (Problem) هي عائق يحول دون تحقيق الهدف، وأما الكارثة (Catastrophe) أو النكبة (Disaster) فهي حالة مدمرة حدثت فعلا، ونجم عنها جزء مادي أو معنوي أو كليهما معا.

إن مؤسسات التعليم العالي، ممثلة بالجامعات والمعاهد، هي جزء من هذه النظمومة التي استهدفتها الأزمات المختلفة مما انعكس عليها سلبا أحيانا، إذ تبين وجود تراجع ملحوظ في أداء هذه المؤسسات، ما انعكس سلبا على المستويين: الإداري والتحصيلي فيها، وقد أشار (khudari, 1993) إلى مسببات الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات مثل "سوء الفهم وسوء الإدراك وسوء التقدير والتقييم والإدارة العشوائية والرغبة في الابتزاز واليأس والإشاعات واستعراض القوة والأخطاء البشرية والأزمات المخططة تعارض الأهداف".

ولا يمكن لسبب واحد منفرد من تلك الأسباب أو غيرها، أن يكون هو السبب الرئيس لحدوث الأزمة، وإنما تجتمع عادة مسببات أخرى تساعد على أن تكون عاملاً رئيساً أو جزئياً لنشوب الأزمة، وحسب طبيعة العمل والظروف المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار، أنها تمر بمراحل مختلفة. ومن جانب آخر ضم الحقل التربوي الكثير من النظريات القيادية الحديثة التي لها دور أساسي وجوهري في إدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم المختلفة، كنظرية قيادة الإدارة والقدرة على مواجهة الصعاب (Saud,2013) "كثيراً من المنظمات قد تعاني أحياناً من أزمات متنوعة، وظروف صعبة، قد تطول أو تقصر، وهذه الأزمات أو الظروف تترك آثاراً سلبية على الأفراد العاملين، إذ تحول بينهم وبين الوصول إلى قدراتهم الكاملة."

إن فكرة الأزمات لم تكن يوماً فكرة مفاجأة بل هي فكرة أصيلة داخل المؤسسات ووليدة الحدوث ما دامت المؤسسات قائمة، وقد أشار إليها (Matrof & Anagnous,2011) بأنه "لم تعد الأزمات معلماً شاذاً أو نادر أو عشوائياً في مجتمع العصر الحديث، ولكنها جزء من نسيج المجتمع المعاصر، وجميعنا في كل مكان نتأثر يومياً بالأزمات كبيرة أو صغيرة، وبالتالي يجب علينا جميعاً سواء كنا نعمل في مؤسسات كبيرة أو غير ذلك أن نفهم لماذا أصبحت هذه الأزمات معلماً أساسياً من معالم عالم اليوم، وأن نعرف ما يجب عمله للتخفيف من أثر هذه الأزمات، كما يجب أن نفهم ما هو المطلوب من المؤسسات الكبيرة لتوفير أكبر قدر ممكن من الأمان وتخفيض احتمالية ظهور الأزمات قدر الإمكان".

وعلى الرغم من الاستقرار السياسي التي تشهده دولة الكويت الآن، مما جعلها تستقطب أعداداً من خريجي جامعة الكويت ومن الجامعات العربية والعالمية المرموقة للعمل فيها، وكذلك توفر الموارد المالية الكافية لإنجاح مشاريعها الأكاديمية؛ إلا أن هناك جوانب من القصور تعترى القرار السياسي الأكاديمي في الكويت، وخير مثال على ذلك؛ قرار إنشاء جامعة الشداية في العام 1986 لتكون ثاني جامعة في دولة الكويت، إلا أن هذا الأمر لم ينفذ، ما انعكس سلباً على مسيرة جامعة الكويت وسمعتها إذ اضطرب لقبول أعداد أكبر من طاقته الاستيعابية، مما قد يؤثر سلباً في جودة مخرجاتها التعليمية.

لقد أشارت قضية إنشاء جامعة الشداية بوضوح إلى حجم الأزمة الراكدة في العملية الإدارية الكويتية والتي يجب الالتفات إليها بجديّة وإلا فإنها ستعصف بنوعية التعليم الكويتي الذي

كان ينعم به المواطنين والوافدون في جامعة الكويت كأول جامعة عزيزة على قلوب جميع الكويتيين والوافدين على حد سواء.

إن الحلول التي رافقت نشوب أزمة الجامعة الوليدة أسهمت في إحداث أزمات أخرى مثل: رفع نسب القبول في جامعة الكويت لاستيعاب أكبر عدد من الخريجين، وفتح الباب على مصراعيه أمام ترخيص الجامعات الخاصة وقدم الجامعات العالمية إلى أسواق الكويت التعليمية، إلا أن هذه الحلول جميعها وما خلقت من أزمات لم تعالج أصل أو أسباب المشكلة الحقيقية، مما تقدم سوغ للباحثين الخوض في هذا الموضوع لأهميته للكويت وللجامعات الكويتية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن عدم ظهور مؤسسات التعليم العالي في الكويت باستثناء جامعة الكويت ضمن تصنيف الجامعات العالمية وغيرها من التصنيفات، يدل على وجود قصور وتراجع إداري للوصول إلى تلك المعايير العالمية أو تحقيق بعضها منها، وتظهر جامعة الكويت كمؤسسة تعليمية كويتية وحيدة في جميع التصنيفات لتحل المركز 700 لعام 2018 في تصنيف مؤسسة كيو أس، بينما يوجد مشاركة واسعة للدول الشقيقة الخليجية والعربية واحتلالها للمراكز الأولى عربيا وضمن المركز 200 عالميا، فعلى الرغم من الاستقرار السياسي التي تشهده دولة الكويت والدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي ووفرة الموارد المادية والبشرية، ووجود الكوادر الأكاديمية المتقدمة، وتحضر وتقديم المجتمع بكافة أطرافه نرى تراجع أكاديمي مستمر لمؤسسات التعليم العالي، عدم التنوع في التخصصات بما يتلاءم مع سوق العمل، قلة أعداد المقاعد السنوية في جامعة الكويت مقارنة مع عدد الطلاب المتقدمين، التأخر في افتتاح جامعة الشدادية كفرع ثاني لجامعة الكويت، البيروقراطية الإدارية في بعض مؤسسات التعليم العالي الكويتية، مما أدى إلى وجود إحباط على العاملين خاصة أعضاء هيئة التدريس فيها، وافتقار وجود الأساليب القيادية والمهارية لحل المشكلات وإدارة الأزمات المستمرة، ومن هذا المنطلق تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما واقع إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

فيها؟

والمترجع منه:

- ما درجة استعداد الإدارات الجامعية لإدارة الأزمات الإدارية قبل وقوع الأزمة؟
- ما درجة تمتع الإدارات الجامعية لمهارات إدارة الأزمات الإدارية أثناء الأزمة؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه للإسهام في مساعدة أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي الكويتية؛ لتطوير جاهزية الأداء لمواجهة الأزمات الإدارية، سواء كانت في المجال الإداري أم في التطوير المهني، وتنقسم أهمية الدراسة إلى:

الأهمية النظرية:

وتكمن أهمية هذه الدراسة النظرية في مساعدة أعضاء هيئة التدريس والهيئات الإدارية في الجامعات الكويتية في نشر ثقافة إدارة الأزمات لديهم، وتوفير مناخ تنظيمي قادر على التعامل مع مختلف أنواع الأزمات.

الأهمية التطبيقية:

استفادت مؤسسات التعليم العالي الأخرى من هذه الدراسة لما تقدمه من استعراض لعدد من الأساليب للتعامل مع إدارة الأزمات الإدارية، وكيفية تهيئة القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وتدريبها بالمهارات اللازمة والقدرات الاحترافية في إدارة ومعالجة الأزمة.

كما أن هذه الدراسة تأتي متزامنة مع الاهتمام المتزايد بإدارة الأزمات في المجتمعات عامة وفي مؤسسات التعليم خاصة، وكذلك تأتي استجابة لتوصيات الدراسات السابقة في إيجاد الحلول والآليات التي تسهل عمليات تحديد إطار ومستوى الأزمات الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة واقع ممارسة القيادات الجامعية في دولة الكويت لعمليات إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية.

2. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد في تفعيل عمليات إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة في المصطلحات الآتية:

إدارة الأزمات: ويقصد بها مجمل الجهود والتهيئة الإدارية لمواجهة الأزمة المحتملة أو الفعلية من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع المتغيرات التي تسهم في حصول الأزمة، ومحاولة السيطرة عليها وتوجيهها بما يخدم التخفيف من الأزمة أو إزالتها. (Hazima, 2004)

التعريف الإجرائي: الأساليب والاستراتيجيات التي تتعامل بها القيادات الجامعية تجاه الأزمات الإدارية قبل حدوث الأزمة أو الاستعداد لها أثناء الأزمة وبعدها، كما أجاب عليها أعضاء هيئة التدريس من خلال أسئلة المقابلة المقننه.

الجامعات الكويتية: مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وهي ما تمنح درجة علمية بعد شهادة الثانوية العامة.

أعضاء هيئة التدريس: أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات الكويتية ممن يحملون الرتب العملية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور).

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** واقع إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية.
- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2017/2018.
- **الحدود المكانية:** الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المرخصة والمعترف بها في دولة الكويت، والتي تضمنها البحث هي جامعة الكويت - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه بمختلف الرتب العلمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تشابه مفهوم إدارة الأزمات في كثير من الأدبيات السابقة بأنه كثير من الأدبيات السابقة تشابه مفهوم إدارة الأزمات في كثير من الأدبيات السابقة بأنه يشمله الكوارث الطبيعية والأمراض البشرية وغيرها من الأمور والتي يكون السبب البشري فيها معدوماً، ولكن في الحقيقة إن إدارة الزمة يقصد بها كل الزمات التي تصيب المنظمات والمؤسسات، وتكون ذات أسباب بشرية، والتي تختلف عن إدارة الطوارئ، وإدارة المخاطر، التي تختص بالحروب والكوارث والأمراض الوبائية، فكما أشار كلا (Matrof & Anagnous, 2011) في كتابتهما عن إدارة الأزمات "بالمقارنة مع إدارة الطوارئ وإدارة المخاطر اللتان تتعاملان بشكل أساسي مع الكوارث الطبيعية، فإن إدارة الأزمات تتعامل مع الكوارث التي يسببها البشر، مثل قرصنة برامج الحاسوب والتلوث البيئي، وعمليات الاختطاف، والفساد، والغش، والتزيف في المنتجات والتحرش الجنسي، والعنف في كل مكان، فالكوارث التي يسببها البشر غير حتمية على عكس الكوارث الطبيعية، أي بمعنى أنه يمكن تفاديها، ولهذا السبب فإن الرأي العام يحارب بشدة المؤسسات التي تكون مسؤولة عن ظهور مثل تلك الأزمات". وأضاف (Abu Qahaf, 2002) أن إدارة الأزمات هي "عملية

الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيّتها".

إنّ إدارة الأزمات بمفهومها الأشمل تقوم على احتمالية حدوث أزمة، أو حقيقة وجود أزمة حالية تعاني منها المؤسسة، فإدارة الأزمات ليست فقط خطوات إجرائية تلتزم بها الإدارة عند مواجهة الأزمة، بل هي عملية مبادأة وتحضير وترقب قائمة على معلومات دائمة التحديث داخل الأقسام المختلفة في المؤسسة والتي تساعد أصحاب القرار التنبؤ بحدوث أزمة وتجنبها قدر المستطاع وفق كثير من الخطط الاستراتيجية، فضلا عن الأساليب القيادية التي يجب أن يتمتع بها القادة.

إدارة الأزمات الإداريّة في المؤسسات الجامعيّة:

تختلف الأزمات الإداريّة عن الأزمات الأخرى، إذ إن الأسباب المؤدّيّة إليها غالبا ما تكون واضحة المصدر في البيئة الداخلية للعمل، والتي إمّا أن يتم تجاهل أسبابها وعواملها أو كانت فجائية، ومن جانب آخر يمكن أن تكون هناك أسباب مجهولة المصدر والعامل، وذلك فيما يخص البيئة الخارجية للإدارة أو المؤسسة والتي لا تستطيع منفردة تجنبها أو حتى توقعها، فتبقى الإدارة التي تتميز بالمهارات اللازمة لمواجهتها وإدارتها هي المسيطر الرئيس والرّداع لما قد يؤثر في بلوغ أهدافها وتحقيق غاياتها، وذلك بجاهزيّة الخطط الاستراتيجية، ووضوح خطط العمل في ظل الأزمة.

وقد تم تعريفها في معجم مصطلحات العلاقات العامة بأنها (Almashaqba,2014)

"الأزمة التي تنتج من وقوع المنشأة تحت ضغط حاد، وفقدان الإدارة في المنشآت لمقدرتها على اتخاذ القرارات الصحية، وانتشار الشائعات والمبالغات داخل المنشأة، فضلا عن تضارب قرارات الإدارة وتعارضها". وأشار (khudari, 1993)، إلى موضوع اختلاط مفهوم الأزمة بالمفاهيم الأخرى مثل المشكلة والكارثة والصراع "والأزمة تختلط بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى، أو بظواهر أخرى، أو بظواهر أخرى، أهمها مفهوم (الكارثة) ومفهوم القوة (القاهرة) ومفهوم (الصدمة)، ومفهوم (المشكلة)، ومفهوم (الصراع)، ومفهوم (الخلاف)، ومفهوم (الحادثة) وهذا الاختلاط قد يؤدي إلى معالجات إداريّة غير سليمة لكل منها، فالخطأ في التّشخيص يؤدي غالبا إلى أخطاء في المعالجات، الأمر الذي يتطلب ممّا توضيح مفهوم كل منها والدليل على اختلافه عن مفهوم الأزمة".

فالكارثة هي "حادثة محدّدة زمانا ومكانا، وهي الحالة التي يتحقق عنها فشل أعضاء كثيرين في أي نظام اجتماعي عن الحصول الخدمات والضروريات اليومية من هذا النظام (Muhana,2006) مثل الزلازل - البراكين - الفيضانات - الأوبئة والعواصف، والصراع هو

"تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما" (Alhadmi,2007) مثل المصالح المختلفة - الأجنداث الخاصة والأهداف المختلفة بين قوى العمل، أما الطوارئ فهي "المواقف العصبية وغير المتوقعة أو الخطيرة، ولا سيما الحوادث التي تحدث فجأة وتتطلب اتخاذ إجراء سريع وفَعَال لمعالجتها والتعامل معها" (Collins Dictionary,2017) مثل الحرائق - الحروب والموت وانهايار المباني والمنشآت وغيرها.

وعلى الرغم من تنوع المفاهيم السابقة بحالاتها التي تصيب المؤسسات الجامعية، يواجه القائد الإداري أمام هذه المفاهيم كثيرا من الصعوبات، التي تعمل على إعاقة تقدم عمله الإداري واتخاذ القرارات السليمة والتدخلات السريعة إذ إن تحديد نوع الحديث وإطاره ومستواه يعد من الخطوات الأولى والرئيسية أمام القيادة الجامعية في تحديد الأسلوب المناسب لإدارة الأزمة، ومن جانب آخر تتشابه الأزمة في مفهومها وخصائصها في جميع المؤسسات الإدارية بغض النظر عن تخصصاتها، إذ يتشابه عنصر المفاجأة فيها، وحالة التوتر والرعب التي تتخللها، مع نقص المعلومات والتعقيد والتداخل في العوامل والأسباب المؤدية إليها كأزمة إدارية ويزداد الأمر تعقيدا في المؤسسات التي تفقد جاهزيتها لمواجهة الأزمة مع افتقارها لمهارات مواجهتها وحلها، فكما أشار (Battah,2006) في هذه السياق "إن المؤسسة التربوية تعيش وسط عالم مضطرب بالحروب والهجرات والكوارث الطبيعية والفيضانات كلها أمثلة على أزمات تواجهها دول كثيرة في عالم اليوم، وتتطلب بالتالي من الإدارات التربوية القائمة فيها أن تتعامل معها بمنطق من يفهم طبيعتها وابعادها أولا، وبمنطق من يعرف آليات معالجتها بفعالية.

ولعلنا لا نبالغ إذا قلنا بأن إدارة الأزمة في المؤسسة التربوية تتطلب في عالم اليوم تعميم برامج تدريبية تعمل على تزويد الإداريين التربويين بالمهارات والكفايات اللازمة للتعامل مع الأزمات من تركيز الصلاحيات في يد هيئة أو لجنة مركزية يتم تفويضها، وفتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل المختلفة مع التأكيد على توفير المعلومات، والمحافظة على الهدف الاستراتيجي، والحرص على توفير عناصر القوة من مبادرة، وحشد وتعاون... إلخ".

إنَّ العالم اليوم يواجه كثيرا من التحديات أمام الأزمات التي تصيب مؤسسات التعليم العالي فيها، ففي الدول المتقدمة يتم التعامل مع هذه الأزمات بطرق علمية سليمة بعيدة عن التحيز أو الصراع المؤسسي، والسعي الدائم لتفعيل المسؤولية المجتمعية لمؤسسات الدولة تجاه جامعاتها، مع إشراك أفراد المجتمع المحلي في وضع حلول لمشكلاتها واقتراحات لمواجهة أزماتها، أما بالنسبة

لمنطقة الشرق الأوسط فهي منطقة مفعمة بالأزمات والمفاجآت سواء أكانت أزمات مالية، أم سياسية، أم اجتماعية تصيب بشكل مباشرة مؤسسات الدولة التعليمية والتربوية التي تضم الشريحة الأكبر في المجتمعات العربية وهم الشباب، إذ أدت هذه الأزمات إلى نشوء أزمات أخرى مثل هجرة العقول العربية تدنى مستوى الجودة والإبداع في مؤسسات التعليم العالي، وارتفاع مستويات البطالة، وتراجع مستوى الخريجين، وضعف مستوى الجامعات العربية في التصنيفات العالمية والهدر المالي، وقلة البحث العلمي، وكثرة الطلب على تخصصات معينة دون وجود مستقبل وظيفي لها، وعدم مواءمة مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل والعنف الجامعي، وأساليب التلقين التقليدية في المناهج المقدمة للطالب الجامعي وطالب الدراسات العليا والتي تحدد الأطر الفكرية والإبداعية والابتكارية لطالب العلم في المؤسسات التعليمية العالي.

وعلى الرغم من وصول بعض الجامعات الخليجية إلى التصنيفات العالمية في الأعوام السابقة، حيث كانت لها أرقام متقدمة ضمن أول 200 جامعة في التصنيفات العالمية، إلا أن التصنيف الأخير لعام 2018 شمل جامعة خليجية واحدة وهي جامعة الملك سعود حيث وقعت ضمن أفضل 200 جامعة عالمية، وتظهر جامعة الكويت كمؤسسة تعليمية كويتية وطنية وحيدة في جميع التصنيفات لتحل المركز 700 لعام 2018 في تصنيف مؤسسة كيو أس، بينما يوجد مشاركة واسعة للدول الشقيقة الخليجية والعربية واحتلالها للمراكز الأولى عربيا وضمن المركز 200 عالميا. كل تلك الأرقام والمعطيات تدل على وجود خلل قيادي، إداري وتنظيمي في تجويد العملية التعليمية لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت بشكل خاص، وعلى الرغم من امتلاكها كل السبل الكفيلة لجعل جامعة الكويت تحتل المركز الأول لمقدرتها على استقطاب الطاقات العملية والإنجازات العصرية على مستوى الخليج والوطن العربي والعالم، فإلى جانب توفر الموارد المادية والبشرية والاستقرار السياسي والديمقراطية، فإن جامعة الكويت لديها هيئات تدريسية قد تخرجوا في أعرق الجامعات العالمية ذات البحوث العلمية والتي كان لها دور كبير في إثراء العلم الحديث، فضلاً عن وجود نوع من الطلبة الذين يمتلكون المقدره على التعلم والرغبة في التقدم والتطور.

فمن الأزمات الإداريّة التي واجهت جامعة الكويت على سبيل المثال لا الحصر، كونها الجامعة الحكومية الوحيدة في الكويت منذ عام 1965، رفع نسب القبول لتتناسب مع تزايد أعداد أفراد المجتمع وتزايد الطلب عليها، ومع هذا توجهت الأسر الكويتية بأبنائها لكليات المجتمع

والجامعات الخاصة ذات التكلفة العالية لتحقيق رغباتهم وأحلامهم في الحصول على مقعد جامعي، فضلا عن إلى العنف الطلابي في الحركات الانتخابية والذي تزامن مع عدم وجود الرقابة الجامعية للحملات الانتخابية والأجندات الخفية في توجيه عقول الطلاب نحو اتجاهات مختلفة، أساليب التعليم التقليدية للمناهج الدراسية وقلة تنوع البرامج التعليمية التي تخدم العصر والتقدم العلمي، والتعسف الإداري في اتخاذ القرارات مما أسهم في تعقيد أداء الأعمال وتوفير الخدمات بصورة أفضل عما هي عليه اليوم.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية:

قام (Al-Niyasia,2006) بدراسة بعنوان " نموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة،" هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وكانت عينة الدراسة القياديين التربويين في وزارة التربية الأردنية، وأشارت النتائج إلى أن المراحل الخمس لنظام الجاهزية لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في الإدارات في مركز الوزارة وفي مديريات التربية والتعليم تتوافر بشكل لا يرقى إلى المستوى المطلوب، ووجود عوامل سلبية تؤثر في هذا النظام مما أدى إلى وجود صعوبات ومعوقات يعاني منها النظام التربوي منذ عقود.

وهدف (Ahmad,2008) بدراسة بعنوان "إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر". وهي دراسة مقارنة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمة وتداعياتها في التعليم الجامعي المصري وكيف تدار، وأظهرت النتائج إلى وجود ضعف وتدني في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.

قام (Alnowaimi,2010) بدراسة بعنوان "استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية"، إذ هدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وكانت عينت الدراسة القياديين في الجامعات السعودية، وتوصلت النتائج إلى وجود أزمات بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية مع وجود جاهزية لإدارتها وخبرة متوسطة في عملية صنع القرار أثناء الأزمات.

قام (Jaffar,2017) بدراسة بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، إذ هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط

الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده فضلا عن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف أيضا إلى العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يسهم في القليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

قام (Dolan,2006) بدراسة بعنوان " **Few Schools are Ready to manage Crisis** "، حيث هدفت الدراسة لمعرفة دافعية واستعداد المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات، إذ اقتصر عينة الدراسة على قيادي التعليم العالي في جامعة تكساس اوستن الأمريكية، وأظهرت النتائج قصور الاستعدادات في المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات مثل الإرهاب والحرائق.

وذكر كل (Adams & Kristsonis,2006) بدراسة بعنوان " **An Analysis of secondary schools management preparedness: National Implications** " حيث هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة الأزمات والخطط التي تدار فالمدارس التي تعرضت للأزمات فالماضي في أمريكا، وأيضا هدفت الدراسة إلى تقييم الخطط وطرق إدارة المدارس حالات الأزمات لاستقرار منظماتهم التعليمية، ونتجت على قلة الخطط والتقييم المستمر الداخلي للمدارس ودعت إلى تعزيز هذا الجانب.

وقامت (Kelsay,2007) بدراسة بعنوان " **Aftermath of a Crisis: How Colleges Respond to Prospective Students** "، حيث هدفت الدراسة لمعرفة ردة فعل الطلبة ومدى تأثرهم بالأزمات التي تحدث في جامعاتهم، وكانت عينة الدراسة إداريي وطلبة وأولياء أمور الجامعات التالية Luzern university and Bern College•Interlaken university في سويسرا، ونتجت إلى وجود تأثير لتلك الأزمات على الطلبة والطلبة وأولياء الأمور مما أدى بهم لاختيار جامعات وكليات أخرى غير التي ذكرت.

وأجرى (Bates,2015)، دراسة بعنوان " **University leaders response to crisis on campus** "، إذ هدفت الدراسة إلى تعرف دور القادة في الجامعات والعاملين الإداريين في مواجهة الأزمات ومدى تأثير القيادة في عملية مواجهة وإدارة الأزمة وطرق معالجتها، وكانت عينة

الدراسة القادة في جامعة ميركر الأمريكية، وأظهرت النتائج مدى فاعلية الجامعات في مواجهة الأزمات داخل الحرم الجامعي واستخدام الأساليب القيادية المختلفة في التعامل معها بنجاح، وأظهرت النتائج أيضاً التواصل الفعال بين القيايين الإداريين والإدارات المختلفة والتحديث المستمر للمعلومات الذي له دور أساسي في إدارة الأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة وضع الأزمات في مناطق مختلفة من العالم، وطرق تعامل هذه المؤسسات معها وباستخدام أساليب مختلفة كالتقييم والمقابلات والتحليل وغيرها، وما يميز هذه الدراسة هو أنها تطرقت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات والتعامل معها في جامعات دولة الكويت، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها رفع درجة الوعي حول ثقافة إدارة الأزمات داخل مؤسسات التعليم العالي، وأهمية اكتساب المهارات المهنية للتعامل معها، تشابهت الدراسات السابقة في الفكرة ولكنها اختلفت في النتائج والإجراءات.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي من خلال توجيه أسئلة في مقابلات مقننه لنتناسب مع مجريات الدراسة لعرض الواقع كما هو.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي لعام 2018/2017، والبالغ عددهم 5177 كما أقرته هيئاتهم الإدارية.

جدول (1) عدد أعضاء هيئة التدريس مؤسسة التعليم العالي

عدد أعضاء هيئة التدريس فيها	مؤسسة التعليم العالي
1577	جامعة الكويت
3600	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على ٢٠ عضو هيئة تدريس موزعين على جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي، يحملون الرتب العملية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) وممن تباؤ مراكز قيادية.

واقع إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية من وجهة.....

أمثال العريفان، أ. د. اخليف الطراونه

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة العملية وسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	المستويات	
5%	1	أستاذ دكتور	الرتبة العلمية
45%	9	أستاذ مساعد	
50%	10	مدرس	
30%	6	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
15%	3	أكثر من 5- وأقل من 10 سنوات	
55%	11	10 سنوات فما فوق	
100%	20	المجموع	

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسة السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة حيث انقسمت أسئلة أداة الدراسة وهي المقابلات المقننة (Constructive interview) إلى مجالين المجال الأول الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة) والمكون من 4 فقرات، والمجال الثاني مهارات مواجهة الأزمات (التعامل مع الأزمة) والمكون من 4 فقرات.

صدق الأداة:

تم استخدام صدق المحتوى Content Validity، للتحقق من صدق الأداة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس، حيث تم الأخذ بآرائهم من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل.

ثبات الأداة:

تم عرض نتائج المقابلة على من أجريت عليهم من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وقد أخذت توافقيهم على الموافقة وصحة المعلومات التي وردت فيها.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: واقع إدارة الأزمات.

المتغير التابع: وجهة نظر (استجابة) عينة الدراسة على واقع إدارة الأزمات.

المتغير الوسيط: الرتبة الأكاديمية

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة والذي ينص على السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ والمتفرع منه:

- ما درجة استعداد الإدارات الجامعية لإدارة الأزمات الإدارية قبل وقوع الأزمة؟
 - ما درجة تمتع الإدارات الجامعية لمهارات إدارة الأزمات الإدارية أثناء الأزمة؟
- وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم مقابلة 20 عضو هيئة تدريس في الجامعات الكويتية ممن توفرت لديهم خبرات إدارية وموزعين حسب رتبهم العملية وسنوات الخبرة وتم تحليل إجاباتهم حسب مجالات الدراسة.

المجال الأول: ما قبل الأزمة: السؤال الأول: ما درجة استعداد الإدارات الجامعية لإدارة الأزمات الإدارية قبل وقوع الأزمة

للإجابة عن السؤال الأول: في هذا المجال والمتمثل بـ "من خبرتكم في العمل الأكاديمي، ما هي أبرز الأساليب والاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة الجامعية في تنمية مهارات إدارة الأزمات في ثقافتها التنظيمية؟" فقد تم حساب تكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة على أبرز الأساليب والاستراتيجيات في إدارة الأزمات الإدارية، حيث كانت إجاباتهم كما هي موضحة في الجدول (3).

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة على أبرز الأساليب والاستراتيجيات في إدارة

الأزمات مرتبة تنازليا

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	توجد استراتيجيات واساليب لإدارة الأزمات الإدارية في الإدارة الجامعية.	9	45%
2	توجد أساليب وحلول ترقيعيه وبحاجة إلى تطوير	5	25%
3	لا توجد استراتيجيات واساليب لإدارة الأزمات الإدارية في الإدارة الجامعية.	4	20%
4	عدم الالتزام باللوائح والقوانين التي تنبثق منها الأساليب والاستراتيجيات.	2	10%
المجموع			100%

يبين الجدول (3) أن 45% من عينة الدراسة أجابت بأنه توجد استراتيجيات وأساليب لإدارة الأزمات الإدارية في الإدارة الجامعية وهو الرأي الغالب لهذه العينة بينما أشار 25% من عينة الدراسة إلى أن الأساليب والحلول الموجودة هي حلول وأساليب ترقيعيه، وبحاجة إلى تطوير فهي تحل أزمة معينة بطريقة عشوائية دون الوصول إلى جذورها، مما يساعد على تكرارها في كل عام أكاديمي، بينما أظهر 20% من العينة عدم وجود استراتيجيات وأساليب لإدارة الأزمات الإدارية في الإدارة الجامعية من وجهة نظرهم الأمر الذي جعل بعض أعضاء التدريس أثناء المقابلة يقترحون

العديد من الحلول لبعض الأزمات الإدارية المتكررة والتي تحول بينهم وبين أداء عملهم بشكل أفضل مثل افتتاح فروع لجامعة الكويت، وأخرى للكلية العملية، مما يتيح عدد من المقاعد المتقدمين، ويقلل من أعداد الطلبة المسجلين في المواد العلمية، بينما أظهر 10% أنه لا يوجد هناك التزام باللوائح والقوانين الجامعية والتي تتبثق منها الأساليب والاستراتيجيات الجامعية، ويعزى الباحثان انخفاض هذه النسبة إلى عدم وضوح هذه الاستراتيجيات والأساليب الخاصة بالإدارة الجامعية والتي عن طريقها تواجه أو تتعامل مع الأزمات الإدارية للهيئة التدريسية والعاملين فيها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلا من دولان (2006) والنويمي (2010) والتي أظهرت قدرة المؤسسات التعليمية والإدارات الجامعية من إدارة الأزمات وصنع القرار أثناء الأزمة ولكن ليس بالشكل المناسب والمطلوب ويتخلله نوع من القصور.

للإجابة عن السؤال الثاني في المجال الأول والمتمثل بـ "تنوع أساليب الإدارات الجامعية في طرق تعاملها مع إدارة الأزمات الإدارية المتوقعة والمفاجئة، من وجهة نظرك ما رأيك بأسلوب الإدارة الجامعية في طرق تعاملها مع إدارة الأزمات الإدارية المتوقعة والمفاجئة؟" فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	يوجد تعامل مناسب للإدارة الجامعية مع الأزمات الإدارية المتوقعة والمفاجئة	8	40%
2	لا يوجد تعامل مناسب للإدارة الجامعية مع الأزمات الإدارية المتوقعة والمفاجئة	7	35%
3	يوجد تعامل ولكنه غير مناسب	3	15%
4	يوجد تعامل إلى حد ما بدرجة متوسطة	2	10%
	المجموع	20	100%

يبين الجدول (4) أن 40% من عينة الدراسة أقر بوجود تعامل مناسب للإدارة الجامعية مع الأزمات الإدارية المتوقعة والمفاجئة، بينما أشار 35% من عينة الدراسة إلى أنه لا يوجد تعامل مناسب للإدارة الجامعية مع الأزمات الإدارية المتوقعة والمفاجئة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى افتقار الإدارة الجامعية من وجهة نظرهم إلى الكفايات المهنية الأساسية للعملية القيادية والمهارية للتعامل مع الأزمات، بينما أظهر 10% أن تعامل الإدارة الجامعية مع الأزمات المتوقعة والمفاجئة جاء بدرجة متوسطة لاعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس بأن هناك نوع من الإبداع والتطوير في التعامل مع الأزمات الإدارية، في حين أظهر 15% من عينة الدراسة أن تعامل الإدارة الجامعية مع الأزمات المتوقعة والمفاجئة غير مناسب حيث برر أعضاء هيئة التدريس إجابتهم هذه بأن

الإدارة الجامعية غير قادرة على إدارة الأزمات لانقارها إلى المهارات اللازمة لإدارة الأزمات بكفاءة واقتدار .

للإجابة عن السؤال الثالث في المجال الأول والمتمثل بـ " الاجتماعات الدورية للكليات والأقسام تفيد في مناقشة أبرز المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى أزمة بطريقة جدية وفاعلة، هل تعتقد بأن الجامعات في الكويت تعقد اجتماعاتها بشكل دوري وفعال؟" فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (5) .

الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الإجابة	التكرار	النسب المئوية
1	توجد فاعلية للإجتماعات الدورية في مناقشة المشكلات المؤدية للأزمات الإدارية	16	80%
2	لا توجد فاعلية للإجتماعات الدورية في مناقشة المشكلات المؤدية للأزمات الإدارية	2	10%
3	تعقد الإجتماعات بحسب أهمية اللجنة أو أنها تخضع للحزبية والصراعات (تعيينات، بعثات)	2	10%
المجموع		20	100

يبين الجدول (5) أن الغالبية العظمى 80% من عينة الدراسة أجابت بوجود فاعلية للاجتماعات الدورية في مناقشة المشكلات المؤدية للأزمات الإدارية، في حين أشار 20% من عينة الدراسة إلى أنه لا توجد فاعلية للاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات المؤدية للأزمات الإدارية، أو أن فاعلية الاجتماعات تعتمد على أهمية اللجنة التي تناقشها سواء كانت لجنة خاصة بالبعثات العملية، أو التعيينات الأكاديمية، أو أن هذه الاجتماعات تخضع للحزبية والصراعات الشخصية.

للإجابة عن السؤال الرابع في المجال الأول والمتمثل بـ "برأيك هل تستخدم الإدارة الجامعية أسلوب التقييم المستمر للاستراتيجيات والأهداف المحققة وأسلوب المساءلة للعاملين بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي بطريقة عادلة؟" فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (6).

الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	تستخدم الإدارة الجامعية أسلوب التقييم المستمر للاستراتيجيات والأهداف المحققة وأسلوب المساءلة للعاملين بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي	5	25%
2	لا تستخدم الإدارة الجامعية أسلوب التقييم المستمر للاستراتيجيات والأهداف المحققة وأسلوب المساءلة للعاملين بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي	4	20%
3	لا اعلم	4	20%

واقع إدارة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية من وجهة.....

أمثال العريفان، أ. د. اخليف الطراونه

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
4	نعم تستخدم ولكن بشكل غير مدروس	2	10%
5	تستخدم بشكل نسبي ولا اعتبارات شخصية	2	10%
6	نعم إلى حد ما	2	10%
7	تستخدم أسلوب المساءلة والتقييم ولكن لجمود اللوائح لا يقابلها حلول إجرائية	1	5%
	المجموع	20	100%

يبين الجدول (6) أن 25% من عينة الدراسة أجابت أن الإدارة الجامعية تستخدم أسلوب التقييم المستمر للاستراتيجيات والأهداف المحققة وأسلوب المساءلة للعاملين بمختلف مستويات الهيكل التنظيمي، بينما أشارت النسب الأخرى على بنود الجدول أن الإدارة الجامعية إما أنها لا تستخدم أسلوب التقييم المستمر للاستراتيجيات أو أنه إذا تم استخدامه فإنه يتم بشكل غير مدروس أو لاعتبارات شخصية، ويعزون ذلك أحيانا لجمود اللوائح التي لا يقابلها حلول إجرائية، وقد يعزى هذا السبب إلى أن أسلوب المساءلة للعاملين والتقييم للأهداف الاستراتيجية غير واضح لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ولهذا تباينت النسب حسب نوع الكلية العملية أو مدى مهنية القائد الإداري.

المجال الثاني: التعامل مع الأزمة: السؤال الثاني: ما درجة تمتع الإدارات الجامعية لمهارات إدارة الأزمات الإدارية أثناء الأزمة؟

للإجابة عن السؤال الأول في المجال الثاني والمتمثل بـ "صف لنا بعضا من أنواع الأزمات الإدارية التي حدثت أو يمكن أن تحدث في جامعتك أو التي كان من الممكن أن تحدث؟" فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول رقم (7).

الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	أزمة القبول والتسجيل	9	45%
2	أزمة صراع إداري (مناصب إدارية).	6	30%
3	أزمة مالية	2	10%
4	أزمة إدارية سببها الفهم الخاطي للوائح	1	5%
5	أزمة ضعف اتخاذ قرار	1	5%
6	أزمة جداول دراسية	1	5%
	المجموع	20	100%

يظهر الجدول (7) أن أزمة القبول والتسجيل وأزمة المناصب الإدارية احتلت ما نسبته 75% من إجابات عينة الدراسة حول الأزمات التي تعرضت لها الجامعة ومازالت تتعرض لها، تلاها الأزمة المالية حيث أقر بوجودها 10% في حين حصلت الأزمات الإدارية الأخرى والمتعلقة بالفهم

الخاطئ للوائح وازمة ضعف اتخاذ القرار والجداول الدراسية على نسب قليلة وبواقع 5% من المستجيبين على كل أزمة من هذه الأزمات، أن بقاء هذه أزمتي القبول والتسجيل وصراع المناصب الإدارية من شأنه أن يؤثر على الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية ويشعرهم بنوع من خيبة الأمل في التحقيق أهدافهم العملية، وأن الصراعات الإدارية إذا ما تم حلها بطريقة علمية وممنهجه فإنها أيضا ستعمل على تأخر وتقاعس الإداريين في إنجاز الإجراءات الإدارية المتعلقة في باقي الأزمات، وخاصة إذا ما أخذنا الفصول الصيفيه بعين الاعتبار، وما يمكن أن تواجهه من أزمة في الجداول الدراسية وغيرها.

للإجابة عن السؤال الثاني في المجال الثاني والمتمثل بـ "كيف تعاملت الإدارة والقيادة الجامعية مع الأزمات الإدارية التي حدثت في السابق؟" فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (8).

الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	تعامل جيد مع الأزمات الإدارية التي حصلت.	7	35%
2	تعامل ضعيف مع الأزمات الإدارية التي حصلت.	6	30%
3	تعامل متوسط مع الأزمات الإدارية التي حصلت.	4	20%
4	توزيع الأزمات على الكليات لحلها بما يتلاءم مع امكانياتها	2	10%
5	تعامل بالاستخدام الخاطئ للوائح والقوانين الجامعية والتي يشوبها نوع من المصلحة	1	5%
	المجموع	20	100%

يبين الجدول (8) أن 50% من أعضاء عينة الدراسة أفاد بأن الإدارة الجامعية تتعامل بشكل ضعيف أو متوسط مع حل الأزمات الإدارية في حين أن 35% أجاب بأن الإدارة الجامعية قادرة على مجابهة الأزمات وإدارتها، إن هذه النظرة السلبية لقدرة الإدارة على مجابهة الأزمات وإيجاد سبل ناجحة لمعالجتها قد يعزى من وجهة نظر الباحثين إلى عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين في صنع القرار أو تشكيل لجان منهم لمواجهة الأزمات ومعالجتها، وبالتالي يصبح من الضرورة بمكان وضع خطة استراتيجية متكاملة لمجابهة الأزمات وبالإشتراك مع جميع العاملين في الجامعات من أعضاء هيئة تدريس وإداريين.

للإجابة عن السؤال الثالث في المجال الثاني والمتمثل بـ "هل تجد أن تعامل الإدارة الجامعية مع الأزمات الإدارية مناسب من وجهة نظرك، وإذا كانت الإجابة الرفض ما الأسلوب المناسب

للتعامل مع الأزمات الإدارية بجامعة؟" فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (9).

الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	تعامل مناسب من قبل إدارة الجامعة للأزمة الإدارية.	10	50%
2	تعامل غير مناسب من قبل إدارة الجامعة للأزمة الإدارية.	6	30%
3	إلى حد ما تعامل متوسط بحلول ترقيعية وقتية.	4	20%
المجموع			
		20	100%

يبين الجدول (9) أن أعضاء هيئة التدريس المبحوثين قد أنقسم بين مؤيد لما تقوم به إدارة الجامعة في تعاملها مع إدارة الأزمات، وبين النصف الآخر الذي يعتقد بأن الإدارة الجامعية غير قادرة على التعامل مع الأزمات الإدارية، أو أنها تقدم حلول ترقيعية انيه، وقد لمس الباحثان من خلال المقابلة مع أحد الزملاء في الجامعة حينما أضاف قائلاً أن الضعف الإداري التي تعاني منه الإدارة الجامعية خلق لنا أزمة إدارية حديثة بين قسم المناهج وطرق التدريس في كلية التربية، ومركز التربية العملية في كلية التربية، وذلك بنشر إعلان توظيف لمدرس مساعد في مركز التربية العملية من قبل قسم المناهج وطرق التدريس، مما سبب نوع من الارتباك واثار بعض التساؤلات حول آلية اتخاذ القرار أمام المتقدمين ومواعيد مقابلاتهم.

إجابة عن السؤال الرابع في المجال الثاني والمتمثل بـ " ما أكثر التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية في تحديد إطار الأزمات الإدارية ومستواها داخل الجامعة؟" فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (10).

الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	وجود تحدي مهني	14	70%
2	وجود تحدي مالي أمام الإدارة الجامعية	5	25%
3	وجود تحدي سياسي (ضغط سياسي خارجي).	1	5%
المجموع			
		20	100%

يبين الجدول (10) أن 70% من عينة الدراسة أجابت أن أحد أهم التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية في تحديد الأزمات الإدارية هي التحديات المهنية والمتمثلة بالبيروقراطية الإدارية، عدم الكفاءة المهنية لبعض العاملين، قلة الدورات التدريبية للعاملين وللهيئة الأكاديمية على أساليب ومهارات إدارة الأزمات الإدارية، وافتقارهم لثقافة إدارة الأزمات الإدارية، بينما أظهرت استجابات العينة أن 25% منهم يعتقد أن التحدي المالي هو الأكبر أمام الإدارة الجامعية، ويرى الباحثان أن

هناك خلافاً واضحاً في عملية مجابهة الأزمات، إذ إن الجامعات الكويتية في حقيقة الأمر لا تعاني من أزمة مالية، ولكنها قد تعاني من ضعف في حلقات التواصل الإداري، مما يشعر البعض بأن هناك أزمات مالية ويبقى التحدي المهني هو المسيطر، وهذا واضح من خلال الإجابات المكتوبة أو التي تم سماعها مباشرة من عينة الدراسة، مما يعزز من الحاجة لوجود خطة استراتيجية متماسكة لمجابهة الأزمات وطرق إدارتها.

التوصيات والمقترحات:

1. تدريب العاملين في الجامعات على مهارات إدارة الأزمات الإدارية.
2. ربط كافة الكليات والأقسام العملية والإدارية بـ (Data base)، (Mail Groups) (Application) للتواصل أو لحصر المشكلات الإدارية الحالية والتي قد تؤدي إلى أزمات متوقعة.
3. نشر التوعية الإعلامية، وخلق ثقافة تنظيمية للعاملين من خلال بث الرسائل التوجيهية والأساليب العملية لمعالجة الأزمات الإدارية.
4. إشراك مكاتب التخطيط الاستراتيجي والخبراء الاستشاريين في التدريب لتقييم الاستراتيجيات والخطط بشكل دوري من أجل رفع مستوى التدريب لدى العاملين في الجامعات والسعي لتطويرهم المهني.
5. تفعيل أسلوب التفويض والتمكين الإداري في الهيكل التنظيمي للجامعة مما يسهل العملية الإدارية.
6. تصميم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة الأزمة الإدارية الحالية والتي تحكمها فترة زمنية محددة.
7. زيادة البحوث العلمية والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
8. إنشاء قسم مختص لإدارة الأزمات الإدارية داخل المؤسسات الجامعية.
9. الإسراع في افتتاح جامعة الشداية كفرع ثاني للجامعة الحكومية الوحيدة جامعة الكويت، مما يخفف الضغط في أعداد القبول مقابل المقاعد المتاحة لاستقبال الطلبة من المواطنين والوافدين.

References:

Abu Qahaf, Abdul Salam, (2002), **Strategic Management and Crisis Management**, Alexandria: New University Press House.

- Adams, Ch.; Kritsons, W. (2006). An Analysis of secondary school's crisis management preparedness, national implications. **National journal for Publishing and mentoring Doctoral Student Research**. Vol. 1, N. 1, P 1-7.
- Ahmad, Mona, (2008), **Management of the Crisis in University Education in the United States of America and its Potential for Use in Egypt**. Egypt: University of Zagazig.
- Al-Hadmi, Majid and Muhammad, Jassim, (2007), **Principles of Strategic Crisis Management and Solutions**, Amman: Zahranin Publishing.
- Al-Mashkaba, Bassam (2014), **Dictionary of Public Relations Terms**, Amman: Osama Publishing House and Distribution.
- Al-Niyasia, Riyad, (2006), **Proposed Model for Crisis Management in the Ministry of Education and Education in light of the Reality and Contemporary Administrative Trends**, unpublished doctoral thesis, Amman Arab University for Higher Studies, Amman, Jordan.
- Al-Nuwaimi, Khalid, (2010), **Proposed strategy for the administrative decision in the field of crisis management for the university level in Saudi Arabia**, PhD thesis, Jordan University, Amman, Jordan.
- Batah, Ahmed, (2006), **Contemporary Issues in Educational Management**, Amman: Dar Al Shorouk.
- Bates, J (2015). **University leaders response to crisis on campus**. Dissertation. Mercer university, atlanta.
- Collins Dictionary, 2017 <https://www.collinsdictionary.com>.
- Dolan, T. (2006). Few Schools Are Ready To Manage A Crisis. **The Education Digest**. Vol. 72, N.2, P 4-8.
- Fink, S (1986). **Crisis management**. amacom publications. Usa
- Hazimah, Safi, (2004), **Leadership and Educational Crisis Management**, Irbid: The World of Modern Books.
- Jafar, Yunis, (2017), The Impact of Strategic Planning on Crisis Management: An Implementation Study: Public Foundations in the Jerusalem Suburbs. **Al-Aqsa University Journal**, Volume 21, Issue 1.
- Kelsay, L. (2007). After math of crisis, how colleges respond to prospective students. **Journal of College Admission**. N. 197, P 6-13.
- Khudari, Mohsen (1993), **Crisis Management**, Cairo: Madbouli Library.
- Matrouf, Ian and Anagnos, Goss (2011), **Crisis Management before it occurs (translated by Majali, Odeh and Majali, Soad)**, Kuwait: Al Falah Library for Publishing and Distribution.
- Muhanna, Muhammad, (2006), **Crisis Management**. University Youth Foundation, Alexandria.
- Saud, Rateb (2013), **educational leadership concepts and horizons**. Amman: Safa House for distribution and distribution.