

إدارة الأزمات الجامعية من وجهة نظر قيادة الهيئات
البيداغوجية للجامعة
(دراسة حالة الاضرابات الطلابية ، بجامعة بشار)
**Crisis management university from the
standpoint of pedagogical leadership bodies
of the University**
**(A case study of student strikes University
of bechar)**
بلعيد حياة أستاذة محاضرة ب - جامعة بشار
hayethayet820@yahoo.fr
حمول طارق أستاذ محاضر ب - جامعة بشار
univbtarek@gmail.com

ملخص : 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 المناط بكل أعضاء
فرقة إدارة الأزمات قبل وبعد الأزمة. وقد خلصت الدراسة أن
من أهم أسباب أزمة إضرابات الطلاب حسب مشاكل نظام
الألمدي، كما توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة
إحصائية عند مستوى دلالة بين الاساليب ادارة ازمة
الاضرابات وادوار أعضاء الهيئة البيداغوجية أثناء وبعد
الأزمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة أزمات التعليم العالي، أساليب إدارة
الأزمات، الإضرابات الطلابية

ABSTRACT

This study aimed to identify methods of crises management to public University principals Methods of crisis management student strikes at the board members teaching at the University of Bechar and the role assigned to them during and before/ after the crisis To that end, the researchers used the qualitative approach and made interviews. to find out the impact of (sex , qualifications, years of service, Busy office) in the public university principals estimates average to their practices to the methods of crises management.

Key words: crises management to public University, Methods of crisis management, student strikes

I - مقدمة: شهد قطاع التعليم العالي بالجزائر في السنوات الأخيرة أزمة الإضرابات من حين لآخر ومنها المطولة سواء كان ذلك من طرف الأساتذة الذين تعددت مطالبهم من زيادة في الدخل الشهري والكثير إلى إضراب الطلبة لأسباب عدة تتجسد بعضها في كثافة البرامج وكذا سرعة تدريس المنهاج وعدم إعطاء الوقت الكافي لهم ولاستيعاب الدروس بسبب الحشو الكبير للدروس نظرا لتبني المنظومة الجامعية نظام LMD كنظام جديد والذي لم يرقى لتطلعات الأساتذة وكذا الطلاب واخلط أوراقهم إن صح التعبير، مما أدى تأخر في إتمام البرامج التدريس وأجواء الامتحانات، مما أدى إلى قلق لدى الهيئة التدريسية على نوعية وجودة مخرجات التعليم الجامعي من جهة وتوتر داخل وخارج المؤسسات الجامعية وهنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي:

ما هي أهم أسباب أزمة الإضرابات الطلابية في جامعة
بشار؟ وما هي الأساليب المنتهجة في إدارة الإضرابات
الطلابية كأزمة تربوية في جامعة بشار من وجهات نظر
الهيئة البيداغوجية؟

وبهدف الإلمام بالعناصر المتعلقة بهذه الدراسة والإجابة على
التساؤل المطروح سنتناول المحاور الآتية:

II- الإطار المفاهيمي للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة:
يعرف معجم (Webster) الأزمة بأنها: "نقطة تحول إلى
الأفضل أو الأسوأ، وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب أي وضع
وصل إلى مرحلة حرجة. يعرفها قاموس اكسفورد **oxford** بأنها
ظرف يتسم بانعدام التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو
جماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالبا ما ينتج عنها تغير كبير¹، كما
أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد
الكيانات الإدارية من " دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة " تتلاحق فيها
الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج²، ويفقد معها متخذ القرار
قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية؛ إذ تعتبر
الأزمة تحديًا وصراعًا بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة
للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري³،
أما حسب⁴ **Goel & Suresh** فهي نظام يطبق لتجنب الحالات
الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها، وذلك بغرض التخفيف

¹ Oxford Dctionary , The clarendan press , 1992,P :194.

² Coombs, T,**Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory.** Corporate Reputation Review.10 ,2007,P :163.

³ الخضيرى، محسن احمد (د ت)، ادارة الازمات: منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، الطبعة الثانية، مكتبة مديولي، القاهرة، 1992، ص:20.

⁴ Goel & Suresh,**Crisis management.** India. Global India publication,2009,P:16.

من آثارها المدمرة. ولمواجهة الأزمات التربوية والجامعية كأى أزمات أساليب متنوعة منها تقليدية، أما ما هو سلبي منها مثل **أسلوب الهروب**، حيث يترك مدير الجامعة مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، ويعترف بعدم القدرة على مواجهتها، مدعياً أن السبب في ذلك الضعف في أداء العاملين⁵، أسلوب القفز فوق الأزمة، ويرتكز هذا الأسلوب على تظاهر المديرين بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها مما يؤدي إلى ترك النار تحت الرمذ⁶. وهناك أساليب حديثة لمواجهة الأزمات، مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته. مثل: **أسلوب مواجهة الأزمة بطريقة عملية منظمة**⁷، **أسلوب فريق العمل** حيث يتعاون الجميع في مواجهة الأزمة فكل عضو مهامه التي يقوم فيها، **أسلوب احتواء الأزمة** ويتم من خلاله حصر الأزمة وتجمدها عند المرحلة التي وصلت إليها، والعمل على امتصاص الضغوط المولدة لها، ومن ثم افتقادها قوتها التدميرية⁸، لمديرين الجامعة دور كبير في إدارة أزمة إضرابات الطلاب والموظفين من عمال أو الهيئة التدريسية على حد سواء، فهم المسؤولين الأوائل عن الجامعة ورعاية الطلاب والحفاظ عليها⁹.

⁵ هلال، محمد عبد الغني، مهارات ادارة الازمات...الازمة بين الوقاية منها والسيطرة عليه، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الاداء و التنمية، القاهرة، 2004، ص:116.

⁶ احمد، ابراهم احمد، ادارة الازمات التعليمية في المدارس و الاسباب و العلاج، الطبعة 1، درا الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص:39.

⁷ المهدي، سوزان وهيبه، حسام، الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الازمات داخل المراساة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، (4)26، 2002، ص: 173.

⁸ احمد، ابراهم احمد، ادارة الازمات التعليمية في المدارس و الاسباب و العلاج، مرجع سابق، ص:42.

⁹ حمدونة، حسام، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة ادارة الازمات في محافظة غزة، رسالة أكاديمية عالية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص: 04.

III - دراسة ميدانية (دراسة حالة الإضرابات الطلابية، بجامعة بشار)

III-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات البيداغوجية لكل كليات جامعة بشار بمختلف التخصصات والمتكونة من مجموع عمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم بالإضافة إلى رئيس الجامعة خلال الموسم الجامعي 2015-2016 وبلغ عدد (42) **III-2- الخطوات الاجوائية:** نجد في الجدول رقم(1) توزيع الفقرات الاستبانة على المستويات والمجالات

المستوى	المجال	عدد الاسئلة
أسباب إضراب الطلاب		10
أساليب إدارة أزمة إضراب الطلاب من قبل الهيئة البيداغوجية للجامعة بشار	الهروب	09
	الاحتواء	09
	التعاون	09
	المواجهة	09
دور أعضاء الهيئة البيداغوجية للجامعة قبل وبعد أزمة إضراب الطلاب	قبل الازمة	06
	بعد الازمة	06

المصدر: من إعداد الباحثين

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المسترجعة (42) عضو من الهيئة البيداغوجية تم احتساب معامل الارتباط سبيرمان لكل مستوى من المستويات، بالإضافة الى كل مجال من مجالات المستويات وكل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، حيث يوضح الجدول رقم(2) الصدق البنائي للمستويات والمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (2) مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل مستويات، والمجالات ودرجة الكلية للاستبانة

المستوى	المجال	الدرجة الكلية
المستوى 1 أسباب إضراب الطلاب في جامعة بشار	المستوى 1	0.494
المستوى 2 أساليب إدارة أزمة إضراب الطلاب من قبل الهيئة البيداغوجية.	المستوى 2	0.954
	الهروب	0.321
	المواجهة	0.805
	التعاون	0.778
	الاحتواء	0.874
المستوى 3 دور اعضاء الهيئة البيداغوجية للجامعة قبل وبعد أزمة إضراب	المستوى 3	0.448
	قبل الازمة	0.800
	بعد الازمة	0.434

المصدر: من إعداد الباحثين

III-3- مناقشة النتائج:

أ- من الاجابة عن السؤال(1) والمتمثل (ما هي أهم أسباب أزمة الإضرابات الطلابية في جامعة بشار؟) باستعمال التكرارات والمتوسطات والانحرافات والمعيارية فقرة لكل من اجل معرفة الأسباب الجوهرية لازمة الإضرابات الطلابية كما يوضحه الجدول رقم (6)، احتلت الفقرة رقم (7) اعلى النسبة (65%) وبمتوسط (4.12) وانحراف معياري(0.670) والمتمثل في المشاكل مرتبطة بنشاط المنظمات الطلابية ونقابات العمال وكذلك الفقرة (08) بنسبة مرتفعة (55%) وبمتوسط (3.71) وانحراف معياري(1.367) والمتمثل بالمشاكل مرتبطة بنظام LMD، مما يدل على إدراك الهيئة البيداغوجية على عدم تلائم نظام LMD متطلبات الطلبة، احتلت الفقرة رقم (2) أدنى النسب(20.55%)

وبمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0.670) والمتمثل في مشاكل مرتبطة بإدارة الجامعة (الموظفين، الأمن، الصيانة)

ب- من أجل الإجابة عن السؤال (2) والمتمثل (ما هي أساليب المنتهجة في إدارة الإضرابات الطلابية كأزمة تربية في جامعة بشار من وجهات نظر الهيئة البيداغوجية؟) باستعمال التكرارات والمتوسطات والانحرافات والمعيارية فقرة لكل من اجل معرفة الأسباب الجوهرية لازمة الإضرابات الطلابية.

-الهروب: احتلت الفقرة رقم (5) أعلى النسبة (78.99%) (الكلف المستويات الإدارية السفلى بمواجهة الأزمة (الإضراب) بمفردهم). مما يدل قلة صلاحية الهيئة البيداغوجية في إدارة الأزمة. كما احتلت الفقرة رقم (14) أدنى النسب (12.03%) التظاهر بالسيطرة على الإضراب في (الكلية أو الجامعة) والأوضاع على أحسن ما يرام مما يدل، على أن بعض الفرد العينة ينتهجون التملص من مسؤوليتهم.

-المواجهة: احتلت الفقرة رقم ب20-ت) أعلى النسبة (97.23%) (اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة لمنع استفحال أزمة الإضراب في باقي الكليات) مما يدل إدراك افراد العينة مبدأ اتخاذ القرار.

-التعاون: احتلت الفقرة رقم (30-ج) أعلى النسبة (93.2%) (إعطاء الحرية لأعضاء الهيئة البيداغوجية (أعضاء الإدارة السفلى) قدر الإمكان في اختيار البدائل المناسبة لمواجهة الإضراب. مما يدل على حرص القيادة على تشكل المرونة في إدارة الأزمة.

-الاحتواء: احتلت الفقرة رقم (36-خ) اعلي النسبة (85.23%) (تسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية وتحريكها بسرعة لاحتواء الإضراب) مما يدل ميول إلى الجوانب المادية من الأزمة. أو انطلاقا مما سبق أوضحت نتائج حساب التكرارات والمتوسطات لكل مجال من مجالات مستوى 2 (أساليب إدارة الأزمة) في الجدول رقم(6).

الجدول رقم (3) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مجال من أساليب إدارة أزمة الإضرابات

الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات	المجالات
3.971	26.19	9	الاحتواء
5.558	31.74	9	التعاون
2.798	28.79	9	المواجهة
4.280	33.79	9	الهروب

المصدر: من إعداد الباحثين

ج- من اجل الإجابة عن السؤال(4) والمتمثل (ما هو دور أعضاء الهيئة البيداغوجية قبل وبعد الإضرابات الطلابية؟) باستعمال التكرارات والمتوسطات والانحرافات والمعيارية فقرة لكل من اجل معرفة الأسباب الجوهرية للازمة الإضرابات الطلابية .

قبل الازمة الاضرابات: احتلت الفقرة رقم (41-غ) أعلى النسبة (76.12) (اشرك كل العاملين بالجامعة في اتخاذ القرارات لحل أزمة إضراب الطلاب) مما يدل انتهاج مبدأ المشاركة احتلت الفقرة رقم(42-غ) أدنى النسب (23) اتبع مع الطلبة أسلوب التفاهم والإقناع في حل أزمة الإضراب.

بعد الأزمة: احتلت الفقرة رقم (39ع-) أعلى النسبة (98.12) (تمكنت إدارة الجامعة من الاستفادة من إضراب وتوظيفه لمصلحة الجامعة. مما يدل على محاولة الاستفادة من الأخطاء في الإدارة وتدارك المشاكل الأزمة. وكذا الفقرة رقم (40-ع) استطاعت إدارة الجامعة الاستفادة من الأزمة من

وانطلاقا مما سبق أوضحت نتائج حساب التكرارات والمتوسطات لكل مجال من مجالات مستوى 3 (الأدوار الهيئة البيداغوجية في الأزمة)

الجدول رقم (4) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة 'ف' ومستوى الدلالة تعزى الى متغير منصب الشغل(مساعد رئيس قسم، رئيس قسم، نائب العميد مكلف بالبيداغوجية/بعد التدرج، عميد/رئيس الجامعة)

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول السابق أن قيمة 'ف' المحسوبة اقل من قيمة 'فا' الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) في جميع المجالات، أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تغزى لمتغير المنصب المشغل.
سنوات الخبرة: وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا أسلوب التباين الاحادي كما هو موضح في الجدول المولي.
الجدول رقم (5) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
الهروب	بين مج	3	16,941	1,081	0,369
	داخل مج	38	15,675		
	المجموع	41			
الاحتواء	بين مج	3	29,714	0,948	0,427
	داخل مج	38	31,342		
	المجموع	41			
التعاون	بين مج	3	0,719	0,086	0,967
	داخل مج	38	8,392		
	المجموع	41			
المواجهة	بين مج	3	12,024	0,639	0,595
	داخل مج	38	18,816		
	المجموع	41			

الحرية ومتوسط المربعات وقيمة 'ف' ومستوى الدلالة تعزى إلى سنوات الخبرة (اقل من 5، 5 سنوات، 5-10 ، 10-15).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
الهروب	بين مج	43,32	3	14,44	0,9	0,445
	داخل مج	603,15	38	15,87		
	المجموع	646,47	41			
الاحتواء	بين مج	221,36	3	73,78	2,6	0,063

	48	27,86	38	1058,7	داخل مج	
			41	1280,1	المجموع	
0,033	3,2	21,77	3	65,32	بين مج	التعاون
	36	6,73	38	255,74	داخل مج	
			41	321,07	المجموع	
0,388	1,0	18,89	3	56,68	بين مج	المواجهة
	34	18,27	38	694,38	داخل مج	
			41	751,07	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول السابق ان قيمة 'ف' المحسوبة اقل من قيمة 'ف' الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) في جميع المجالات، أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تغزى لمتغير سنوات الخبرة.

-الصفة المهنية: وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا أسلوب التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم(10) الموالي.

الجدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون بين أساليب إدارة الأزمات (الإضرابات الطلابية) وادوار أعضاء الهيئة البيداغوجية قبل وبعد الأزمات

المجالات	الادوار قبل الاضراب الطلاب	الادوار بعد/ قبل الاضراب الطلاب
الاحتواء	9	0.255-
التعاون	9	0.689
المواجهة	9	0.658
الهروب	9	0.450

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بين ادوار أعضاء الهيئة البيداغوجية قبل وبعد وأساليب إدارة الأزمات حيث كانت

الأدوار سلبية مع مجال الهروب. موجبة مع مجال المواجهة والتعاون والاحتواء.

IV الخاتمة :

يعتمد أعضاء الهيئة البيداغوجية بجامعة بشار في إدارة الإضرابات الطلابية على أساليب تقليدية والقيادة الموقفية في إدارتهم للأزمات الجامعية بصفة عامة والإضرابات بصفة خاصة من خلال محاولة السيطرة على الأزمة قدر الإمكان، وإحاطتها بقدر من السرية، وحلها وتجاوزها بأقصى سرعة ممكنة، كما إنهم يطالب أعضاء الهيئة البيداغوجية بصلاحيات أوسع، بخاصة لإدارة الأزمة دون الرجوع الإدارة العليا في الجامعة إلى وزارة التعليم العالي، لحظة وقوع الأزمة، وإخراج الجامعة من دائرة الصراع والاختلافات النقابية والطلابية. وفي ضوء النتائج التي أشفت عنها الدراسة، توصي الدراسة إلى:

- اعتماد وزارة التعليم وحدة إدارة الأزمات في الوزارة، وقسم إدارة الأزمات، مديريات الجامعات تصميم برامج تدريبية لإدارة الأزمات للأعضاء الهيئة البيداغوجية، والإفادة من التقنيات الحديثة، وشبكة المعلومات الدولية، وتطوير مواصفات بناء المدارس.
- إنشاء قسم يختص بإدارة الأزمات في الإدارات الجامعية.
- عقد البرامج التدريبية وورش العمل للعاملين والقيادة الإدارية في الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات الجامعية.
- إنشاء فريق لإدارة الأزمات الجامعية في كافة الجامعة بقيادة مدير الجامعة وعضوية بعض الأساتذة ورؤساء الأقسام والمرشدون الاجتماعيون.
- توفير الكوادر البشرية الأكفاء لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة وإعداد سيناريوهات المواجهة.

- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة بفاعلية داخل الجامعة.

- تزويد كل مدير بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات الجامعية التي حدثت من قبل وكيف تم التعامل معها بفاعلية.

المراجع:

- 1 الخضيرى، محسن احمد (د ت). (1992). ادارة الازمات: منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- 2 احمد، ابراهيم احمد. (2002). ادارة الازمات التعليمية في المدارس و الاسباب و العلاج، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 3 هلال، محمد عبد الغني. (2004).مهارات ادارة الازمات...الازمة بين الوقاية منها والسيطرة عليه، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الاداء و التنمية ، القاهرة.
- 4 حمونة، حسام. (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة ادارة الازمات في محافظة غزة، رسالة أكاديمية عالية، الجامعة الإسلامية، غزة.

1- Coombs, T. (2007). **Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory.** Corporate Reputation Review.10 (3).

2- Goel & Suresh. (2009).**Crisis management.** India. Global India publication

3- Oxford Dctionary , The clarendan press, 1992.