



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إدارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة (كوفيد-19)

إعداد

أ.د / عنتر محمد احمد عبدالعال

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد الثامن والسبعون . أكتوبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص

إن أزمة كورونا على الرغم من شموليتها وشدة خطورتها واتساعها، ما هي إلا أحد التحديات التي تواجهها الجامعات المختلفة، حيث سلط فيروس كورونا في الأشهر القليلة الماضية الضوء على الأساليب التي تعاملت من خلالها إدارة المؤسسات الجامعية التي وصل إليها الفيروس مع التحدي القائم أمامها، وكشف حقيقة طبيعة الأنظمة الإدارية لكل من هذه الجامعات، حيث كان الفيروس بمثابة امتحان لقدرات حكومات العالم الواقعية في كيفية إدارة الأزمة وكيفية التعامل مع تأثيراتها المختلفة، مما ترتب عليه قيام المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي بمحاولات جادة لتعديل وتغيير أساليبها التقليدية في الإدارة إلى استخدام أساليب إدارية معتمدة أكثر على تكنولوجيات المعلومات، لذلك أوصت الورقة الحالية بعدد من التوصيات التي يمن شأنها الارتقاء بالأساليب الإدارية بالجامعات ومنها أهمية وجود خطط مستقبلية واضحة المعالم في الجامعات لمساعدتها في التكيف مع المستجدات الطارئة والأزمات، بحيث تشمل تلك الخطة عدد من السيناريوهات للحفاظ على العمل واستمرارية تشغيله بكفاءة وفاعلية

الكلمات المفتاحية إدارة - جامعية - فيروس كورونا - تكنولوجيا المعلومات

*The Corona crisis is comprehensive and serious, and is one of the most important challenges which facing various universities, Where the Corona virus has focused in the past few months on the methods, through which universities dealt with the effects of the Corona virus, The virus revealed the reality of the administrative systems of each of these universities, As the virus was a test of the world's delicate capacities in how to manage the crisis and how to deal with its various impacts, As a result, university institutions currently have serious attempts to amend and change their traditional methods of administration to use the management methods that are more dependent on information technologies, Therefore, the current paper recommended a number of recommendations that would improve the administrative methods in universities, including the importance of having clearly defined future plans in universities to help them adapt to emergency developments and crises, so that this plan includes a number of scenarios to maintain and continue the work efficiently and effectively.*

**Key Administration - University - Corona Virus - Information Technology words**

## «كورونا» وضعف الجهاز المناعي للإدارة الجامعية

لقد واجهت النظم الإدارية العالمية العديد من التحديات في السنوات الأخيرة من القرن الماضي منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والصحية مثل انتشار الأوبئة والأمراض غير المعروفة من قبل، فعلى سبيل المثال لا الحصر انتشار إنفلونزا الطيور والخنازير وغيرها من الأوبئة وكان اشدها خطورة كورونا فيروس والذي أدى إلى التغيير في بيئة الأعمال وأساليب إدارتها وجعلها في حالة ديناميكية مستمرة لكيفية التعاطي مع تلك الأوبئة، حيث سلط فيروس كورونا في الأشهر القليلة الماضية الضوء على الأساليب التي تعاملت من خلالها الدول المختلفة التي وصل إليها الفيروس مع التحدي القائم أمامها، وكشف حقيقة طبيعة الأنظمة الاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية لكل من هذه الدول حيث كان الفيروس بمثابة امتحان لقدرات حكومات العالم الواقعية في كيفية إدارة الأزمة وكيفية التعامل مع تأثيراتها المختلفة، وكيف أن دولا تعاملت مع هذا الوباء بعقلانية وحزم ومسؤولية، وكان همتها الحفاظ على صحة مواطنيها وحياتهم، بينما أخرى تعاملت باستهتار وتساهل وقدمت سمعتها الدولية على سلامة مواطنيها، وبالتالي فإن اختلاف تلك الدول في التعامل مع تلك الأزمة إنما هو اختلاف في الأساليب الإدارية المتبعة وذلك انطلاقا من مقولة شكسبير ان افشل الحكومات هي افشلها إدارة. .

إن أزمة كورونا على الرغم من شموليتها وشدة خطورتها واتساعها، ما هي إلا أحد التحديات التي تواجهها الجامعات المختلفة كل يوم، فما بين ركود عالمي وكساد اقتصادي، وما بين تغيرات سياسية واقتصادية عالمية ومحلية، وما بين كوارث طبيعية وغيرها من الطوارئ والأزمات، تجد الجامعات نفسها في مآزق وأوقات عصيبة تُختبر خلالها قوة التخطيط، وفعالية السياسات، والمعدن الحقيقي لقادة الجامعات وقبل كل ذلك فإنها تختبر القيم التي تؤكد الجامعات أنها تؤمن بها وتتبنها في خططها الاستراتيجية المستقبلية التي لا تخلو مقدمة أي خطة استراتيجية لأي جامعة على وجود تلك القيم حيث فرضت مواقف الجامعات نفسها في الفترة الأخيرة وقدمت الكثير من النقاط التي تثير التساؤل أو التفكير ومنها من يقدم بالفعل نماذج مشرقة يُحتذى بها في كيفية تعاملها مع أزمة الفيروس ومنها عكس ذلك.

ولنا أن نتخيل وضع الأساليب الإدارية داخل الجامعات وكلياتها المختلفة بعدما أصبحت أقرب مسافة مسموح بها بين شخصين لا تقل عن متر أو أكثر، ويعد منع أي تجمع للأفراد يزيد عن شخصين، وبعدما بلغت العدوى بكورونا مستويات غير مسبوقه، أثارت الذعر ودفعت نحو فرض الحظر المنزلي على أفراد المجتمع، ثم التخلي عن خدمات الملايين من العمال والموظفين في مختلف دول العالم لحصر انتشار الفيروس، وإغلاق مدن بكاملها، وفرض حظر التجول فيها، مع فرض قيود غير طبيعية على علاقات الأفراد بالزمهم بالتباعد المهني والاجتماعي. إذ قضى هذا الفيروس المجهول على معظم سبل التواصل التقليدية الممكنة بين منسوبي الجامعات وحتى بين الدول، بعدما أدت إصابة قطاعات النقل والمواصلات بالشلل التام، وتباعدت الحدود الإقليمية بين محافظات وولايات الدولة الواحدة رغم ثباتها الجغرافي، وتراجعت مردودية العمل بفقدان ملايين الوظائف في مختلف المجالات، وبالتالي لم يعد الحديث عن أنماط الإدارة التقليدية ذا قيمة أو جدوى، بعدما فقدت الإدارات أكثر من ٧٠% من موظفيها؛ مع انخفاض سقف طموح جميع المؤسسات المختلفة ومن بينها الجامعات وتراجع كثير منها عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي كانت محددة قبل ظهور الفيروس.

ومن المؤكد إن مناخ الإدارة الجامعية لا ينمي الثروات البشرية، ويجعلها قادرة على إدارة وتنفيذ برامجها التنموية فقط، بل يجعلها أيضاً قادرة على العمل بالأساليب الحديثة المتطورة على المستوى الإداري والتنفيذي والسياسي، حيث يمكن تحديد قياس مدى نجاح القائد الإداري في عمله من خلال قدرته على تحويل رؤية المستقبل إلى واقع ملموس، مع مواصلة تفاعله الإيجابي مع المسؤولين على تحقيق رسالة الجامعة، دون أن يفقد مكانه في المقدمة، ولا يغالي في موقعه المتقدم، بدعوى الحرص على البروز أمام الآخرين في صورة المثال والقدوة، كما أن القائد الإداري العصري هو الذي يمارس مهامه وفق قناعة راسخة بأن مقدراته القيادية تتوقف في الوقت الذي تتوقف فيه رغبته في التعلم؛ لذلك تراه لا يكف عن تدريب وتأهيل نفسه وفقاً للتغيرات الحادثة.

فلقد استوجبت تلك التغيرات العميقة والسريعة التي أحدثها فيروس كورونا لمؤسسات التعليم العالي والجامعي إحداث تغييرات جوهرية في الأساليب الإدارية التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافتراس أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديداً للمؤسسات الجامعية وليس عامل استفادة

منه، وبالتالي ظهرت مفاهيم وأساليب إدارية حديثة تتسم بالرشاقة الإدارية والمرونة التنظيمية حيث تعد الرشاقة الإدارية المكون الأساسي لتفاعل الجامعات مع التغيرات الحادثة والتي سببها انتشار الفيروس حيث يجب الاستفادة من الرشاقة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات المختلفة في تدابير التحول لاستدامه الأعمال واستمرارها في أثناء وبعد ظهور الفيروس، وذلك في ظل الاستخدام الأوسع للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في تحديث وتطوير الأساليب الإدارية بالجامعات

### تكنولوجيا المعلومات وكسر قيود الإدارة التقليدية

يمكن القول بان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد كسرت القيود التقليدية في إدارة المؤسسات المختلفة ومن بينها الجامعات إلى أساليب أكثر مرونة ورشاقة لمواجهة تلك الأوبئة، بل يرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم محددات إدارة الجامعات المستقبلية، فالجامعات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارتها ستكون الأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في كيفية تعاملها مع ظاهرة كورونا فيروس حيث يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل المعرفة، كما ان من شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة الجامعات تحسين قدرة منسوبي الجامعات. وكذلك إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم .

واتساقا مع ما سبق يؤكد الباحثون ان تكنولوجيا المعلومات من العناصر المهمة في فعالية الجامعات وفي قدرتها على ادراك المتغيرات التي نتجت من انتشار تلك الأوبئة والاستجابة السريعة لكيفية التعاطي معها، بل إنها تساهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسات المختلفة كما تساهم في عملية تحليل لعملياتها وإعادة تصميم العمليات التشغيلية، كما تتيح نظم المعلومات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها سرعة الاتصال والتواصل ، علاوة على أنها تقوم بتزويد الإدارة العليا للجامعة بالتفاصيل المطلوبة لتمكينها من صنع واتخاذ القرارات حيث تعد السرعة في إجراء العمليات عامل رئيسي من عوامل المنافسة، وتحقيقا لهذه الغاية فانه ينبغي ان تركز المؤسسات المختلفة على التحرك السريع في إدارة شؤونها المختلفة.

ويمكن القول بان تكنولوجيا المعلومات تؤثر في إدارة المؤسسات الجامعية بطريقتين إحداهما بصورة مباشرة وذلك من خلال تمكين الجامعات من تسير أداء أعمالها والأخرى بصورة غير مباشرة وذلك من خلال تحقيق المرونة وخفة الحركة الإدارية في الاستجابة للتهديدات التي أحدثها فيروس كورونا

وكان لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إحداث تغييرات جوهرية في جميع أنحاء العالم. فعلى المستوى الفردي احدث تلك الثورات تغييرات كبيرة في حياة البشر وأساليبهم تقاليدهم عاداتهم السلوكية والعلاقات الإنسانية المتبادلة أما على المستوى المنظمات فقد أثرت على هياكل تلك المؤسسات وفى أساليب عملها ، مما ترتب عليه قيام المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي بمحاولات جادة لتعديل وتغيير أساليبها التقليدية في الإدارة إلى استخدام أساليب إدارية معتمدة بصورة كبيرة على تكنولوجيات المعلومات

وبالرغم من ان هناك مشروع بالجامعات المصرية يسمى مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات الذي يهدف إلى مساعدة وتأهيل الجامعات المصرية في إتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع واستحداث أنماط تعليمية جديدة وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر إلا انه وينظره فاحصة لواقع الجامعات المصرية في كيفية تعاطيها مع الآثار الناجمة من فيروس كورونا يلاحظ وجود العديد من المعوقات التي تعيق تلك الجامعات في تعاملها الأمثل مع الآثار الناجمة من انتشار الفيروس، ومنها على سبيل المثال ضعف البنية التحتية لنظم المعلومات وضعف في نظم الاتصالات للعملاء والموردين ، وتفضيل الأساليب التقليدية عند تنفيذ العمليات الجامعية، وعدم وجود نظام دقيق للبيانات والمعلومات ،نقص الخبرات الإدارية والفنية والشخصية، وضعف الدعم الحكومي والبيروقراطية الجامدة، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية، وتمسك الجامعات بأساليبها الإدارية التقليدية، كما ان توقف دور الجامعات عن إبداء الرأي في تحديد ميزانيتها وما تحتاجه من بنية تحتية وبرامج ، بالإضافة إلى عدم استطاعة الجامعات إعادة توزيع ميزانيتها والانتقال من باب صرف إلى آخر، وضعف قدرة الجامعات على تنوع مصادر تمويلها هذا علاوة على ضعف محاولات التطوير والإصلاح الإداري بالمؤسسات الجامعية، والاعتماد على لوائح وتشريعات جامدة، وغياب روح المبادرة والإبداع في مجال العمل الإداري، وقصور تدريب القادة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من التحديات .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان تفشي فيروس «كورونا» كشف مدى ضعف الجهاز المناعي للجامعات وقدرتها في التعامل مع هذه الهزات المفاجئة، وعدم قدرة الكثير من الجامعات العريقة في معظم دول العالم على مواكبة التحولات واسعة النطاق كل هذا يدعونا للتأمل حول اهم التوصيات التي يمكن ان تأخذ بها الجامعات المصرية في سبيل مواجهة الأثار الناجمة من هذا الفيروس ومنها ما يلي:

• أهمية وجود خطط مستقبلية واضحة المعالم في الجامعات لمساعدتها في التكيف مع المستجدات الطارئة والأزمات، بحيث تشمل تلك الخطة عدد من السيناريوهات للحفاظ على العمل واستمرارية تشغيله بكفاءة وفاعلية

• يجب أن يكون لدى الجامعات احتياطي مالي وتكنولوجي وبشري للطوارئ ليكون بمثابة وسادة ضد المفاجآت والأزمات المترتبة.

• ضرورة تضافر كل الجهود والتعاون مع كل الجهات المعنية لضمان تجاوز التحديات الحالية والحفاظ على سلامة وصحة الجميع أساتذة وطلاب وموظفين بالجامعات مع رفع جاهزية فرق العمل المختلفة لتلبية احتياجات منسوبي الجامعات

• ضرورة بناء مؤسسة جامعية قادرة على السير بسرعة مزدوجة، بحيث يمكن مطابقة دورة صنع القرار الداخلية مع احتياجات منسوبي الجامعة.

• ان تأثير الفيروس ليس على جامعة واحدة أو شريحة معينة بل ان تأثيره على الجميع لذلك يجدر بالقيادات الجامعية الأخذ بعين الاعتبار التأثير العاطفي والنفسي والجسدي وصحة جميع منسوبي الجامعة وعائلاتهم، ومن أجل اتخاذ قرارات حول كيفية مواصلة العمل، يجب الحرص على أن يواصل أعضاء هيئة التدريس والموظفين عملهم بما يضمن الأمان النفسي والمالي لكل فرد فيهم

• الكثير من الجامعات لم تضع في حساباتها مدي تأثرها بالأساليب الإدارية والتخطيطية في منهجية "العمل عن بُعد" بشكل كبير وهذا طبيعي؛ نظرًا لهذه المنهجية الجديدة فبعضها ستتجه للهدوء والاستمرار على نفس الأساليب التقليدية القديمة، والبعض الآخر سيتجه فورًا إلى إعادة الهيكلة الجذرية لأساليبها الإدارية وإعادة الهندسة الإدارية، وكلتا الطريقتين واردة

حسب منهجية الجامعة في إدارة الأزمة، وفي كلتا الحالتين يجب ألا يتم الاعتماد على الطريقة التقليدية في العمل التي اعتدنا عليها ولا على عملية التخطيط التقليدي

• العمل على تنمية وإكساب القيادات الجامعية المهارات والفنون المختلفة ليتمكنوا من إدارة العمل عن بعد، مثل "مهارات إدارة الاجتماعات" و" اتيكيت الاجتماعات عن بُعد" و" مهارة إدارة المهام عن بُعد" وإدارة البيانات - *Data Management*، وأمن المعلومات - *Artificial Information Security*، والتعامل مع "الذكاء الاصطناعي - *Artificial Intelligence*"، والاستفادة من "إنترنت الأشياء - *Internet of Things*" وأيضًا الوظائف المتعلقة بالجدارات التخطيطية والتحليلية وعلى رأسها "تحليل البيانات - *Data Analysis*" وتخطيط الأعمال - *Business Planning* بشقيه الاستراتيجي والتشغيلي وغيرها من المهارات الداعمة، والتي تضمن استمرارية العمل والتفاعل المثمر بين منسوبي الجامعة.

• ضرورة العمل على تغيير سياسات إدارات الموهبة والإبداع بالجامعات، والتركيز على استقطاب الجدارات المتطورة وموائمة الجدارات الموجودة حاليًا بإكسابهم المهارات المستقبلية؛ من خلال تكثيف عملية التدريب التقني والعملية

• أن هذه المرحلة الحرجة التي تمر بها مختلف الجامعات العالمية والعربية تتطلب رؤية واقعية وعميقة واستعدادات جادة من الآن؛ حتى لا تكون سرعة التغيير عبئًا جديدًا على الجامعات وأيضًا ضرورة مواكبة تلك التطورات المتسارعة عقب انتهاء الأزمة بإذن الله تعالى، حتى تضمن الجامعة اكتساب ثقافة "قابلية التغيير" و"مرونة التفكير" والاستفادة من دروس إدارة الأزمة في حال تكرارها لا سمح الله

وفي النهاية يمكن القول بان المشكلة الحقيقية لأي جامعة ليست في الإمكانيات المادية والبشرية بل في كيفية إدارة تلك الإمكانيات للوصول إلى تحقيق الأهداف المتغيرة دوما طبقا لنوع وحجم وطبيعة الأزمة وذلك مثل ازمه كورونا فيرس واقرب مثال على ذلك ما حدث في استحداث أساليب إدارية في العديد من دول العالم فعلى سبيل المثال نيوزيلندا، فلقد حققت السلطات النيوزيلندية، نجاحا مذهلا، في الآونة الأخيرة، بعدما غيرت من أساليبها الإدارية وانتصرت على الفيروس على الرغم من حاجة العديد من الدول في العادة إلى أسابيع

طويلة، وربما أشهر، حتى تحدث تراجعاً في منحنى الإصابات الجديدة بفيروس كورونا، ومن هنا نتساءل هل تستمر جامعتنا في نهجها القديم المتبع قبل ظهور فيروس كورونا أم عليها التعديل والتغيير الجذري لأساليبها الإدارية تحسباً لظهوره مرة أخرى أو ظهور أنواع أخرى من الأوبئة؟