

## متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية

إعداد

د/ عبير فتحي محمد أبو سليمة

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة الأزمات ورصد واقعها بالجامعات المصرية، والتعرف على الأسس الفكرية لمدخل الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وتحديد أهم متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تحديد تسعة متطلبات رئيسة لإدارة الأزمات فى الجامعات المصرية فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية تمثلت فى: ( متطلبات القيادة - متطلبات الإدارة الاستباقية - للأزمة - متطلبات التخطيط الاستراتيجي للأزمة - متطلبات الهيكل التنظيمي - متطلبات أنظمة العمل - متطلبات تدفق وسيولة الموارد - متطلبات الاتصال متعدد الوظائف - متطلبات تتعلق ببيئة العمل والجو النفسى - متطلبات القدرة على الحساسية الاستراتيجية) ، وأوصت الدراسة بمواصلة البحث فى الاستفادة من مدخل الرشاقة الاستراتيجية فى الجامعات المصرية .

الكلمات المفتاحية : إدارة الأزمات - الجامعات المصرية - الرشاقة الاستراتيجية

## Crisis Management Requirements in Egyptian Universities in Light of the Strategic Agility Approach

### Abstract

This study aimed to identify the theoretical foundations of crisis management and monitor its reality in Egyptian universities, identify the intellectual foundations of the strategic agility approach and its relationship to crisis management, and identify the most important requirements for crisis management in Egyptian universities in light of the strategic agility approach. The study followed the descriptive analytical approach. The results of the study resulted in identifying nine main requirements for crisis management in Egyptian universities in the light of the strategic agility approach represented in (1) requirements of leadership, (2) requirements for proactive management of the crisis, (3) requirements of strategic planning for crises, (4) requirements of organizational structure, (5) requirements of working systems, (6) requirements Of the flow and fluidity of resources, (7) requirements related to multi-functional communication for crisis management, (8) Requirements related to the work environment and psychological atmosphere, and (9) requirements for the ability to strategic sensitivity. The study recommended continuing research on benefiting from the strategic agility approach in Egyptian universities.

Keywords : Crisis Management – Egyptian Universities– the strategic Agility

## مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في عالمنا المعاصر عددا من التحديات ، التي جعلت من وقوع الأزمات أمراً شديداً الاحتمال ، وأصبح الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها بأساليب مبتكرة أمر بالغ الأهمية . بل أصبح مايميز مؤسسة تعليمية عن غيرها هو قدرتها على التعامل مع الأزمات بطريقة علمية تضمن إدارتها بواسطة فريق عمل متكامل، يستطيع التخطيط والتنظيم والقيادة والمتابعة لتجاوز الأزمة والتعلم منها (الهاوري، 2019 ، ص309 ) .

وتعد إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بعمومها أمر بالغ الأهمية إلا أنه أشد خطورة بالجامعات ؛ نظرا لطبيعة المرحلة التعليمية والتي تعد المسئول المباشر عن إعداد الكوادر البشرية التي تلبي احتياجات المجتمع التنموية بقطاعاته المختلفة . والجامعات المصرية شأنها شأن المؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات التي تنبئ بحدوث الأزمات ، والتي تتفاوت في شدتها فمنها ما يتعلق بالكوارث الطبيعية ، ومنها ما يتعلق بتحديات العصر مثل الثورة التكنولوجية ، الأمر الذي يفرض على الإدارة الجامعية وأصحاب القرار ضرورة الاعتماد على مداخل واستراتيجيات حديثة لإدارة الأزمات (جوهر، وقوطة ،والأزاز 2021،ص 359) .

وتشير أدبيات الدراسة إلى معاناة الجامعات المصرية من عديد من الأزمات ؛ على سبيل المثال قد أظهرت نتائج دراسة (جوهر ، وآخرون 2021) أن أهم الأزمات التي واجهت الجامعات المصرية بعد 2011 م كانت أزمة العنف الطلابي، والتظاهرات غير السلمية ، ثم انتشار ظاهرة الغش وعدم رضا المجتمع عن المناهج الدراسية بالجامعة ،وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع الوعي المهني لدى العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس حول التعامل مع الأزمات. وليس أدل على ما تعانیه

الجامعات المصرية من ضعف فى إدارة الأزمات مثل ما واجهته من صعوبات فى مواجهة أزمة كورونا ، وفى ذلك أوضحت نتائج دراسة ( عبد الفتاح ،وعبد الحميد، 2020 ) أن أكثر البرامج التى استخدمها أعضاء هيئة التدريس للتواصل مع الطلاب ، كان تطبيق What s App " ، وأكدت على ضعف الجامعات المصرية فى عقد شراكات بحثية مع المؤسسات الطبية ، وضعف الاعلان عن المشروعات البحثية الممولة لمواجهة الفيروس.

ومن الصعوبات التى تعانى منها الجامعات المصرية فى إدارة الأزمات ؛ ما أشارت إليه دراسة (عيدة، 2019) من صعوبة توفر المتطلبات البشرية الداعمة لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية ، وعدم كفاية الوقت والموارد المالية المخصصة لعقد المؤتمرات التوعوية حول إدارة المخاطر، وعدم وضوح الرؤية لدى بعض العناصر المعنية بالأزمات، وعلى سبيل المثال أظهرت نتائج دراسة ( محمد،والخرشي،وحسين،2022) وجود قصور لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أسوان فى القيام بأدوارهم فى توعية الطلاب بإدارة الأزمات والكوارث .

كما أوصت دراسة ( أمين ،وآخرون 2021) بضرورة نشر الوعي بأساليب إدارة الأزمات ووضع خطط بديلة لتعزيز إدارة الأزمات فى مؤسسات التعليم العالي، وكذلك أوصت دراسة ( حسين 2021 ) بضرورة استحداث نظام متخصص لإدارة الأزمات بالجامعات ، بالاعتماد على تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأزمات المختلفة، فالمناهج التقليدية لم تعد ذات جدوى فى التعامل مع التحديات التنظيمية ، وأصبح من الأفضل استبدالها بالأساليب الحديثة، ومن أفضل وأحدث المداخل الإدارية التى تسعى إلى بقاء واستقرار المؤسسات مدخل الرشاقة الاستراتيجية ؛ بما يوفره من الاستجابة الكاملة للتغيرات المتلاحقة فى بيئة العمل

(Yaghoubi & Dahmardeh, التنافسية ، والنجاح فى استثمار الفرص المتاحة (2010, p.76).

من هنا كان مدخل الرشاقة الاستراتيجية من أهم المداخل التى يمكن الاستعانة بها فى إدارة الأزمات ؛ حيث يمكن المؤسسة من إدارة التغيير بما يتيح من بدائل متعددة فى مدى قصير ؛ لإعادة تنظيم العمل بمرونة عالية ، وحسن استغلال للموارد وسرعة فى اتخاذ القرارات تتناسب مع سرعة التغيرات المتلاحقة (عبدالله، وعمير، 2019، ص 304) .

كما يتميز مدخل الرشاقة الاستراتيجية بقدرته على التعامل مع متطلبات التغيير ، والاستجابة السريعة لتطوير أداء المؤسسة لعملياتها التنفيذية فى ظروف غير مؤكدة ، والتى دائما ما تصاحب وقوع الأزمات ؛ فييسر تداول المعلومات المتلاحقة بين القادة والعاملين ويمنع تباطؤ القرارات الذى يمثل عائقا فى مواجهة التغيرات ببيئة عمل أصبحت أكثر ديناميكية ( الفقيه، 2018، ص-ص 2-3) . كما أشارت دراسة ( العنزى، 2022 ) إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات فى الجامعات ، بل أن دراسة ( آل يحيى، وعبدالقادر، 2022) قد أوصت بضرورة الالتزام بممارسات الرشاقة الاستراتيجية على مستوى التخطيط والتنظيم كمبادرة للتغيير بدلا من الاستجابة له كردة فعل .

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة فى وجود العديد من الصعوبات التى تعوق إدارة الأزمات بالجامعات المصرية ، رغم أهمية استعداد الجامعات للتعامل مع الأزمات المتوقعة فى عالمنا المعاصر الذى يتسم بالتغيرات المتلاحقة ، ومن ثم يتطلب التوجه نحو إدارتها بصورة تتناسب سرعة التغيير ، و قد أكدت عديد من الدراسات على أهمية مدخل الرشاقة الاستراتيجية ؛ نظرا لما يمكن أن يحققه من فاعلية فى الاستجابة

السريعة للتغيرات الطارئة صاحبة للأزمات ، من هنا كان توجه الدراسة الحالية نحو دراسة متطلبات إدارة الأزمات فى الجامعات المصرية فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

### أسئلة الدراسة :

- تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
- كيف يمكن الاستفادة من مدخل الرشاقة الاستراتيجية فى إدارة الأزمات بالجامعات المصرية؟
- ويندرج تحت السؤال الرئيس أسئلة الدراسة الفرعية على النحو التالي:
1. ما الأسس النظرية والفلسفية لإدارة الأزمات فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
  2. ما الأسس النظرية والفلسفية لمدخل الرشاقة الاستراتيجية فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
  3. ما واقع إدارة الأزمات بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية نظرية) ؟
  4. ما متطلبات تفعيل إدارة الأزمات بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية ؟

### أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية :
1. التعرف على الأسس النظرية والفلسفية لإدارة الأزمات فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  2. التعرف على الأسس النظرية والفلسفية لمدخل الرشاقة الاستراتيجية فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  3. الكشف عن واقع إدارة الأزمات بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية نظرية).

4. التوصل لبعض متطلبات تفعيل إدارة الأزمات بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

### أهمية الدراسة

تتضمن أهمية الدراسة الحالية :

### الأهمية النظرية :

ترجع أهمية الدراسة النظرية إلى أهمية موضوعها وتتمثل فيما يلي :

- 1- أهمية إدارة الأزمات بالمؤسسات الجامعية ، للاعتبار بأهمية الاستعداد للأزمات وتوقعها ، خاصة بالمرحلة المهمة فى مراحل السلم التعليمي والمعنية بتخريج الكوادر الانتاجية للمجتمع .
- 2- أهمية إدارة الأزمات فى واقعنا المعاصر ، وما يتسم به من سرعة التغيير مما جعل من وقوع الأزمات أمر شديد الاحتمال ، وبالغ الأهمية .
- 3- أهمية مدخل الرشاقة الاستراتيجية ، وما يمكن ان يوفره من قدرة فائقة على التعامل مع الأزمات .

### الأهمية التطبيقية :

- 1- قد تفيد الدراسة القائمين على القرار التربوي بوزارة التعليم العالى ، ومخططي السياسات التعليمية فى مجال إدارة الأزمات بالجامعات المصرية للاستفادة من مدخل الرشاقة الاستراتيجية ، واتخاذ الاجراءات التجهيزية للاستعداد للأزمات.
- 2- قد تفيد الدراسة القائمين على إدارة الأزمات على مستوى الجامعات المصرية ، وذلك بالأخذ فى الاعتبار بأهمية دعم الإدارة العليا للتوجهات الاستراتيجية الحديثة ؛ مثل مدخل الرشاقة الاستراتيجية والذي يرتبط نجاحه باقتناع الإدارة العليا، وتزليل كل العقبات وتوفير المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات .

## مصطلحات الدراسة

أ- إدارة الأزمات :

تعرف الأزمة لغة من ( زممه ) يقال زم الشيء زماً أى شده وتعنى الشدة ( مجمع اللغة العربية ، 2004 ، ص 427 )  
وتعرف الأزمة إصطلاحاً بأنها "موقف يتعرض له الأفراد والمؤسسات ينتج عن حدوث مشكلة كبيرة لم يتم مواجهتها مما يعوق الأفراد ووحدات المؤسسة عن أداء وظائفهم المعتادة ، ويخلق حالة من عدم التوازن الأمر الذى يتطلب جهداً خاصاً لمواجهتها ( صالح ، 2014 ، ص156). ، كما تعرف بأنها "نقطة تحول فى حياة المؤسسة ؛ نتيجة عدد من الأحداث المتتالية والضغط الشديدة تؤدى إلى عواقب سلبية لم يكن مخطط لمواجهتها" ( كحيل ، 2015 ، ص210 ) .

وتعرف إدارة الأزمة بأنها " تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة مؤسسة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ يصعب التنبؤ به، أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمؤسسة ( جعفر ، 2017 ، ص301).  
وتعرف إدارة الأزمات التعليمية بأنها "أسلوب إداري يطبق بالمؤسسة التعليمية في حال وقوع الأزمات، باستخدام الإجراءات العلمية والمنهجية في التعامل مع الأزمات المختلفة لتجنب السلبيات والاستفادة من الإيجابيات"(الحاوري ، 2019 ، ص311).

ويقصد بالأزمات فى الجامعات تلك الكوارث والطوارئ والأحداث الاستثنائية المفاجئة التى قد تؤدى إلى إيقاف العمل وتعطيل العمليات المعتادة فى الجامعات ، أو إلحاق مخاطر جسيمة بمنسوبيها ، مما قد يسبب أضراراً مادية وبيئية تهدد سلامة الجامعات وتهدد سمعتها أو صورتها العامة(حسين، 2021، ص-ص7-8).



وتعرف الدراسة الحالية تعريف اجرائي لإدارة الأزمات في الجامعات بأنها : الإجراءات العلمية والعملية التي تقوم إدارة الجامعة من خلالها بالتنبؤ بالأزمات ومنعها أو التعامل معها من خلال السيطرة عليها والحد من تفاقمها، لتحقيق الحفاظ على ثقة منسوبيها.

ب- الرشاقة الاستراتيجية :

تعرف الرشاقة لغة من ( رشق ) رشاقة حسن قده و لطف ، و رشق في عمله خف و أسرع فهو رشيق (مجمع اللغة العربية، 2004، ص 347).  
وتعرف الرشاقة الاستراتيجية اصطلاحاً " بالقدرة على مواجهة التغيرات الطارئة على بيئة العمل في الوقت المثالي ؛ من خلال تصميم نظام استراتيجي يتسم بالمرونة والاستجابة السريعة والحد من المخاطر " (عبد الرازق، 2018، ص 335).  
وتعرف بأنها "قدرة المؤسسة على البقاء والتطور في بيئة تنافسية متغيرة ؛ من خلال تحديد الفرص الممكنة واغتنامها والاستجابة السريعة للمتغيرات المتلاحقة ببيئة العمل ، وانعكاس ذلك على تعديل وإعادة تشكيل استراتيجية العمل بصورة ديناميكية مستمرة" (عبد الله وعمير، 2019، ص 303). وتعرف بأنها "القدرة على ضبط الاتجاه الاستراتيجي وفق الطموحات الاستراتيجية للمؤسسة للعمل على تطوير أداء المؤسسة بما يتطلبه متغيرات العصر من انشاء نماذج عمل مبتكرة وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة" (عبد الله ، و ذياب ، 2019، ص 115).

وتتبنى الدراسة الحالية تعريفا إجرائيا الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بأنها : القدرة الاستباقية على استشعار التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة بالجامعة ، ومواجهتها في الوقت المناسب واستغلال الفرص المتاحة ، وتحويل التهديدات إلى فرص للنجاح ، وإعادة تصميم استراتيجية العمل بالجامعة بصورة ديناميكية مستمرة؛

لحد من المخاطر ، وبقاء واستقرار الجامعة ، وتطورها في ظل الظروف المضطربة المصاحبة لحدوث الأزمات في بيئة العمل .

### منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي وفقا لطبيعتها التي تتطلب دراسة ظاهرة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية وتحليل أسبابها واستقراء متطلبات تفعيل إدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة ، حيث يعتمد المنهج الوصفي على جمع الحقائق والبيانات ، وتصنيفها ، ومعالجتها ، وتحليلها ، والوصول إلى نتائج بالنسبة للمشكلة محل الدراسة (عبد الحميد، وكاظم ،2002، ص134). وتتبع الدراسة الخطوات المنهجية التالية :

1. دراسة ظاهرة إدارة الأزمات في الجامعات وتصنيف محاورها النظرية .
2. دراسة إدارة الأزمات بالجامعات المصرية وتحديد واقعها وأسبابها .
3. دراسة مدخل الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات وتصنيف محاورها النظرية.
4. استقراء متطلبات إدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

الدراسات السابقة ، وتتضمن :

أولا دراسات عربية تناولت إدارة الأزمات وتتمثل في :

1- دراسة ( كحيل ، 2015 )

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهة نظر مديري مدارس التعميم قبل الجامعي في سوريا عن واقع إدارة الأزمات بها ، كما هدفت إلى تقديم نموذج لإدارة الأزمات بها في ضوء الفكر الإداري المعاصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد طبقت استبانة على عينة تتكون من (200) مديراً ومديرة ، وتوصلت الدراسة إلى وضع دليلاً إرشادي لإدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي .

## 2- دراسة ( ربيع، وفنى ،2016 )

هدفت الدراسة إلى تحديد دور منطقة نابلس التعليمية في إدارة الأزمات ، و استخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة اشتملت على اربعة محاور رئيسة اشتملت على : ( استشعار الأزمة -التخطيط للأزمة - مواجهة الأزمة - الاستفاد من الأزمة ) ،وتوصلت نتائج الدراسة : تحقق المجالات السابقة بدرجة عالية عدا مجال استشعار الأزمات ، وقد أوصت بضرورة الدعم المادى والتكنولوجى وتوفير قاعدة بيانات للتمكين من التنبؤ بالأزمات .

## 3- دراسة ( الحاوري ،2019 )

هدفت الدراسة إلى رصد واقع الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم اليمنية في إدارة الأزمات التربوية، وعرضت لبعض التجارب العربية والعالمية في إدارة الأزمات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت الاستبانة على ( 268 ) من القيادات والموظفين بوزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالمحافظات. وتوصلت الدراسة إلى ضعف الدور الذى تقوم به الوزارة فى إدارة الأزمات التربوية ، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التربوية بالاستفادة من خبرات بعض الدول.

## 4- دراسة (الكسر ، 2019 )

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع إدارة الأزمات بإدارة التعليم بالرياض وتحديد المناخ التنظيمي في إدارتها ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت على عينة بلغت ( 321 ) فرد بإدارة التعليم في الرياض ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات وأن مستوى إدارة الأزمات عند الموظفين أعلى من المتوسط المحايد.

## 5- دراسة (عيده ،2019)

هدفت الدراسة إلى رصد دور إدارة المخاطر في تعزيز التنافسية للجامعة المصرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى تصور مقترح لتحسين عمليات إدارة المخاطر الجامعية من أجل تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وتضمن التصور المقترح بعض المتطلبات العلمية و البشرية و التنظيمية والمالية، و حددت بعض معوقات تطبيق التصور المقترح ومنها: صعوبة توفر المتطلبات البشرية الداعمة ، عدم وضوح الرؤية لدى بعض المشاركين في إدارة المخاطر وعدم وجود الوقت الكافي وضعف المخصصات المالية لعقد مؤتمرات تعمل على التوعية بإدارة المخاطر ، وأوصت بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين ودمج سياسة إدارة المخاطر في رؤية الجامعة ورسالتها ، ووضع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر في الجامعة بصورة إجرائية .

## 6- دراسة ( عبد الفتاح ،وعبد الحميد 2020 )

هدفت الدراسة إلى رصد جهود بعض الجامعات العربية والأجنبية في مواجهة أزمة كورونا ومحاولة الاستفادة منها في الجامعات المصرية ، والكشف عن واقع مواجهة الأزمة ، في مجال الإدارة والتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، بجامعة الأزهر وجامعة عين شمس وجامعة أسيوط وتم تطبيق استبانة الكترونية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ومن أهم نتائج الدراسة قيام الجامعات العربية بتفعيل منصات رسمية موحدة للتعليم إلكتروني مثل " Black Board " أما الجامعات المصرية كان تطبيق " What s App " أكثر البرامج التي استخدمها أعضاء هيئة التدريس للتواصل مع الطلاب ، ثم يليه تطبيق برنامج " Teams"وأظهرت النتائج ضعف الجامعات المصرية في عقد شراكات بحثية مع جامعات أو مؤسسات طبية ، وضعف الاعلان عن المشروعات البحثية الممولة لمواجهة الفيروس .

#### 7- دراسة (أمين ، والمهدى ، وسعيد 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الريادية فى الجامعات المصرية فى إدارة الأزمات ، بالتطبيق على أزمة فيروس كورونا كوفيد-19 ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات لتفعيل دور القيادة الريادية بالجامعات المصرية فى إدارة الأزمات ، وأوصت بضرورة استمرارية وضع خطط بديلة لتعزيز إدارة الأزمات فى مؤسسات التعليم العالى. ونشر الوعي بأساليب إدارة الأزمات. وتدريب القائمين بإدارة الأزمة وإطلاعهم على التجارب والخبرات العالمية للاستفادة منها. و تشجيع العمداء على تقويم مهاراتهم وتطوير كفاءتهم فى إدارة الأزمات.

#### 8- دراسة (جوهر، وآخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات التى واجهت الجامعات المصرية فى يناير 2011 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .ورصد بعض جهود الجامعات فى التعامل مع الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى. و قام الباحث باستطلاع رأى عينة مكونة من (112) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعات الأزهر، والمنصورة ودمياط ، وقد رصدت النتائج أهم الأزمات التى واجهت الجامعات المصرية مثل أزمة العنف الطلابى، والتظاهرات غير السلمية، وتفشى ظاهرة الغش، وأزمة عدم رضا المجتمع عن المناهج الدراسية بالجامعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الوعي المهني للتعامل مع الأزمات لدى العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس.

#### 9- دراسة ( حسين، 2021 )

استهدفت الدراسة تحديد أهم ممارسات إدارة الأزمات ومتطلباتها فى الجامعات ، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطى التحليلي ، وخلصت أهم نتائجها

إلى تحديد خمس متطلبات رئيسة هي : (المتطلبات التخطيطية ، والمتطلبات التنظيمية ، و المتطلبات التوجيهية، ومتطلبات صنع واتخاذ القرار ، والمتطلبات الرقابية والتقييمية )، وقد أوصى الباحث بضرورة استحداث نظاماً داري لإدارة الأزمات بالجامعات ، والاعتماد على تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأزمات المختلفة .

#### 10- دراسة (محمد ، وطلبة ، 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد وأهم تبعات جائحة كورونا على التعليم العالى فى مصر ، مع تحديد تصورات خبراء السياسات التعليمية حول كفاءة السياسة التعليمية المطبقة فى وقت الأزمة فى جامعة الفيوم ، واستخدمت الدراسة المنهج النقدى وكذلك استخدام أسلوب دراسة الحالة ، وجرى الباحثان مقابلات شخصية وقاما بتحليل قرارات السياسة التعليمية، ووضعت الدراسة تصورا مقترحا لتطوير فاعلية السياسة التعليمية لجامعة الفيوم وقت الأزمة.

#### 11- دراسة ( محمد، الخرشى، وحسين ، 2022 )

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى قيام أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية بأدوارهم فى توعية وتنقيف الطلاب بإدارة الأزمات والكوارث فى المؤسسات التعليمية، ووضع تصوراً مقترحاً لتنفيذ تلك الأدوار ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتكونت عينة الدراسة من (30) عضو هيئة تدريس، و(1500) طالباً وطالبة من طلاب كلية التربية جامعة أسوان، ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود قصور لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أسوان فى القيام بأدوارهم فى توعية الطلاب بإدارة الأزمات والكوارث ، كما أوصت بضرورة توعية الطلاب وزيادة الدعم التقني المقدم لهم.

## ثانياً دراسات أجنبية تناولت إدارة الأزمات وتتمثل فى :

### 1- دراسة (Sinha, 2011)

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار ، وتشكيل الاستراتيجية والاختيار بين البدائل أثناء الأزمة، وتضمنت ( العوامل التنظيمية والبيئية والإدارية - الشمولية والرسمية ، وعدم اليقين ، والتسييس ، والبيئة الخارجية، وأصحاب المصلحة ، وخصائص الإدارة العليا ) ، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي والنوعي. وتضمنت الدراسة إجراء استطلاعات عبر الإنترنت والمقابلة مع الإدارة العليا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتخاذ القرار أثناء الأزمة يتبع مساراً تصاعدياً وليس مسار التسلسل الخطى المعتاد في الاتصال عند الأزمات ، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة صانعي القرار للسياق التنظيمي للمؤسسة عند تطوير استراتيجية التعامل مع الأزمات للوصول إلى الحل الأكثر ملاءمة للأزمة .

### 2- دراسة ( Tokel. A , Ozkan . T & Dagli . G,2017)

استهدفت الدراسة تطوير أداة قياس لمهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس فيما قبل الأزمة ، ولحظة حدوث الأزمات وما بعد الأزمة، واستخدمت الدراسة ، المنهج الوصفي من خلال استطلاع رأي الخبراء لتحديد صلاحية المقياس. وتم تطبيقه من خلال دراسة مسحية على عينة بلغت ( 216 ) معلماً ب(11 مدرسة) من معلمى المدارس الثانوية في شمال قبرص في العام الدراسي 2016- 2017 م ، وتوصلت النتائج مصداقية المقياس فى مهارات إدارة الأزمات مديري المدارس .

## 3- دراسة (Dajani, 2022)

استهدفت الدراسة التحقق من تأثير ممارسات القيادة التكيفية على المرونة التنظيمية في الأوساط الأكاديمية المصرية خلال أزمة إدارة التغيير ، باستخدام نموذج "ادكار" للتغيير بالإدارة الذاتية ، وقد تم توزيع استبيان عبر الإنترنت لجمع البيانات من (135) عضو هيئة تدريس يعملون في ثلاث جامعات حكومية وأربع من الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى ، وكان معدل الاستجابة حوالي 90% (من أصل 150 عضو هيئة تدريس). وقدمت الدراسة دليل تجريبي على أن قدرة القيادة على التكيف والتنظيم والمرونة هي من بين أكثر العوامل أهمية للحفاظ على البقاء التنظيمي والقدرة التنافسية والترابط في المنظمات بعد الكوارث وأثناء الأزمات. كما قدمت الدراسة أداة يمكن استخدامها من قبل الجامعات تحسين قدرتهم على التعافي من الأزمات والكوارث في السياق الأكاديمي المصري.

## 4- دراسة (El Hosany, Ibrahim &amp; Hafez, 2016)

استهدفت الدراسة تحديد الأزمات التي تحدث بين الطلاب في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة. وتم استخدام منهج البحث الوصفي المقارن. وتم تطبيق استبيان للتقييم الذاتي يتضمن : مستوى حدوث الأزمات ، وأسباب حدوثها ، وعواقب الأزمة ، والسيطرة عليها وتدابير إدارة الأزمة بالتطبيق على مجموعتين. بلغت المجموعة الأولى ( 474 ) طالباً من الجامعات الحكومية ، والمجموعة الثانية (829) طالباً من الجامعات الخاصة ، وهي جامعة بورسعيد بمحافظة بورسعيد وجامعة الدلتا الخاصة بمحافظة الدقهلية، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاضاً ملحوظاً في مستوى حدوث الأزمات بين طلاب الجامعات الخاصة مقارنة بالجامعة الحكومية إلا أن كان الافتقار إلى الإقامة كان أكثر سبب شائع لحدوث الأزمات بين طلاب الجامعات الخاصة والحكومية ، وأن استخدام الحوار مع الطلاب هو الإجراء الأكثر



شيوغاً للتحكم في إدارة الأزمات على المستويين الحكومي والخاص ، وقد أظهرت الجامعات الحكومية والخاصة إجراءات رقابية مماثلة لإدارة أزمات الطلاب.

ثالثاً دراسات عربية تناولت الرشاقة الاستراتيجية وتتمثل في :

#### 1- دراسة (الفقيه ، 2018)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى نتائج الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور بارز في المبادرة نحو التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، من خلال سرعة استجابتها وتكيفها مع متغيرات العصر ، وكذلك تعد اعتبارها عنصراً فعالاً في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات ، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بين وحدات العمل في الجامعات اليمنية لتحقيق الميزة التنافسية بها .

#### 2- دراسة (عبد العال ، 2019)

هدفت الدراسة إلى رصد واقع الرشاقة الاستراتيجية بجامعة سوهاج وتحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتحقيقها ، مع تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية فيما يخص تدعيم تكنولوجيا المعلومات بجامعة سوهاج ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتمثلت عينة الدراسة في ( 112 ) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وتوصلت أهم نتائجها إلى توافر بعض جوانب الرشاقة الاستراتيجية بجامعة سوهاج بدرجة متوسطة .

## 3- دراسة (عبد الله ، و نياي، 2019 )

هدفت الدراسة إلى رصد العوامل المحددة لشخصية المؤسسة الجامعية ، والأكثر تأثيراً على استجابتها للتغيرات المفاجئة بالبيئة المحيطة ، وتمثلت عينة الدراسة فى ( 64 ) من العمداء ورؤساء الأقسام بعدد من الجامعات الأهلية بالعراق ، وتم تطبيق الاستبانة واجراء المقابلات ، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها : توافر العديد من المقدرات والموارد لدى الجامعات محل الدراسة التى تمكنها من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة بسرعة ومرونة للتغيرات المتلاحقة و مواجهة التهديدات التى قد تعوق نجاحها فى قطاع التعليم العالى الأهلئ .

## 4- دراسة ( الزايدي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، وتحديد مستوى التميز التنظيمي بها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك الكشف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز، وتقديم تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية كمدخل للتميز التنظيمي بالجامعة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (672) عضو هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة بين درجة توافر الرشاقة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي.

## 5- دراسة ( محمد، 2020 )

هدفت الدراسة إلى رصد دور الرشاقة الاستراتيجية فى الجامعات المصرية فى مواجهة جائحة كورونا. واستعرضت التحولات التى أحدثتها جائحة فيروس كورونا على كافة مناشط التعليم والتعلم بالمدارس والجامعات. وأشارت إلى أن جائحة كورونا

فرضت التركيز على الرشاقة في مواجهة احتياجات وتوقعات العملاء ، وأوصت بتوظيف الرشاقة الاستراتيجية كصيغة إدارية تمكن الجامعات المصرية من الاستجابة والتكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة. بما يعزز استجابتها لمطالب المستفيدين المتغيرة ، وبما يحقق لها الميزة التنافسية.

#### 6- دراسة ( اللسي ، 2021 ).

استهدفت الدراسة تحديد درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية، ومستوى الإبداع التنظيمي بجامعة دمنهور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان الرشاقة الاستراتيجية ، ومقياس الإبداع التنظيمي ، والتي تم تطبيقهما على عينة مقصودة تكونت من (٩٨) من القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور. ولقد توصلت النتائج إلى أن كل من درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام) جاء بدرجة متوسطة.

#### 7- دراسة ( النايف، 2021).

استهدفت الدراسة تحديد مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم، وقد تم استخدام استبانتيين كأداة للدراسة ، وتضمنت الاستبانة الأولى ( تحديد مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية) ، وتضمنت الاستبانة الثانية (تحديد مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين) وبلغت عينة الدراسة (90) فرداً من القادة بجامعة حائل، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين جميع المجالات للمقياسين، وأوصت الدراسة بتعزيز

استخدام مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية في المملكة العربية السعودية وتشجيع ممارسات الرشاقة الإستراتيجية لدى القيادات.

#### 8- دراسة (العنزي، 2022)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وتحديد معوقات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة تضمّنت (40) عبارة على عينة من القادة الأكاديميين من ( جامعة حائل، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل) وبلغت العينة (142) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

#### 9- دراسة (آل يحيى، وعبدالقادر، 2022)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد. و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما طبقت استبانة إلكترونية مكونة من (52) فقرة وزعت على (207) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية على (إدارة الأزمات)، وقد أوصت الدراسة بضرورة مبادرة جامعة الملك خالد بالتغير بدلاً من الاستجابة له كردة فعل لتواجهه بسرعة وفعالية من خلال الالتزام بممارسات الرشاقة الاستراتيجية على مستوى التخطيط والتنظيم.

## 10- دراسة ( الزهراني، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت "الاستبانة" على عينة عشوائية طبقية تكونت من (217) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من مستوى الرقابة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط"، وكشفت الدراسة عن وجود تأثير للرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بتبني مدخل الرقابة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي بها وتوظيف التقنيات الحديثة بما يحقق مرونة وسرعة تداول المعلومات وصنع القرارات.

رابعاً دراسات أجنبية تناولت الرقابة الاستراتيجية ، وتتضمن :

## 1- دراسة ( Mircea&amp; Andreescu, 2011 )

هدفت الدراسة إلى تحسين إدارة الموارد المالية وإيجاد بدائل باستخدام تكنولوجيا المعلومات ، لتحسين الرقابة الاستراتيجية لدى قيادة الجامعات ، وتضمنت منهجية البحث إجراء تحليل محتوى لأحدث الأبحاث حول " الحوسبة السحابية" كبديل لتوفير تكنولوجيا المعلومات ، كما أخذ في الاعتبار أفضل الممارسات لاستخدام الحوسبة السحابية داخل الجامعات -والتي تعنى باستخدام الأنظمة الحاسوبية المتوفرة عبر الشبكة التي تستطيع توفير عدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة دون التقيد بالموارد المحلية ، و جاءت النتائج مشجعة وداعمة لاستخدام الحلول السحابية في الجامعات مع التوصية بتحسين المعرفة في هذا المجال، وتوفير دليل عملي قابل للتكيف مع هيكل الجامعة.

## 2- دراسة (Mavengere, 2013)

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية استفادة المؤسسات بشكل ديناميكي من التقنيات الحديثة لتعزيز الرقابة الاستراتيجية. وتضمن تصميم البحث ثلاث مراحل رئيسية : المرحلة الأولى تتضمن المراجعة النظرية للدراسة ، وتتضمن المرحلة الثانية تحسين أدوات الدراسة ومراجعة النتائج التجريبية السابقة ، وتعد المرحلة الثالثة والأخيرة مرحلة تطبيق الدراسة تجريبياً ، وقد تم إجراء دراستين تجريبتين في صناعة الاتصالات وقطاع توزيع تكنولوجيا المعلومات. ، وتضمنت نتائج الدراسة المساهمة في تطوير نموذج مفاهيمي لتطوير الرقابة الاستراتيجية.

## 3- دراسة (Rotich&amp; Okello, 2019)

هدفت الدراسة إلى تحديد آثار سيولة الموارد على الرقابة الاستراتيجية بين الجامعات في كينيا. وتكونت عينة الدراسة من ( 69 ) مشاركا من بينهم نواب ورؤساء الجامعات ورؤساء الأقسام والعمداء ومديرو البرامج الأكاديمية ، وتمثلت الأدوات في الاستبيانات ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ارتباط الرقابة الاستراتيجية بالجامعات بشكل كبير مع سيولة الموارد ، كما أن الجامعة التي تتمتع بالرقابة الاستراتيجية كانت أكثر قدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة عن نظيرتها ذات الرقابة المنخفضة. كما هدفت الدراسة إلى معالجة مخاوف أصحاب المصلحة في التعليم العالي من الرقابة الاستراتيجية. وتوصلت إلى أن من أهم متطلبات الرقابة الاستراتيجية توافر قدرة القادة على التحلي بالمرونة ، والحساسية الاستراتيجية.

4- دراسة (Hamdan ,El Talla , Al Shobaki & Abu-Naser,2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستنباط كأداة لجمع البيانات وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في بعض أبعاد الرقابة الإستراتيجية الإستراتيجية وهى : ( الحساسية ، وضوح الرؤية ، تحديد الأهداف الاستراتيجية ، الاستجابة السريعة ، واتخاذ الإجراءات ) و كانت الفروق لصالح الإناث. بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي (المسؤولية المشتركة ، والقدرات الأساسية تعزى لمتغير الجنس ، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد الرقابة الإستراتيجية بسبب متغير الفئة العمرية ، والمؤهل العلمي ، وأوصت الدراسة بضرورة عقد لقاءات وورش عمل مع المجتمع المحلي لتحديد احتياجات المجتمع ومواجهة الأزمات .

#### تعقيب على الدراسات السابقة

مما سبق يتضح أن الدراسات السابقة اهتمت بموضوع إدارة الأزمات فى التعليم و تداعياتها على المؤسسات الجامعية بهدف التعرف على استعداد وكفاءة المؤسسات الجامعية فى مواجهة الأزمات ، وواقع إدارة الأزمات ،وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ( ربيع ،وفنى، 2016 ) فيما أوصت به من ضرورة توفير قاعدة بيانات ، وتوفير الدعم المادى والتكنولوجى للتنبؤ بالأزمات، ودراسة ( Mircea, & Andreescu, 2011 ) التى بحثت فى إيجاد بدائل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ، لتحسين الرقابة الاستراتيجية لدى قيادة الجامعات وتحسين الحصول على الموارد ، المالية وقد أفادت الدراسة الحالية منهما فى تحديد متطلب " سيولة وتدفق الموارد "

كما تتفق ودراسة (الكسر ، 2019 ) فى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات ، وقد أفادت الدراسة الحالية فى تحديد متطلب " تهيئة بيئة العمل والجو النفسي ". كذلك تتفق مع دراسة (حسين ، 2021) التى أوصت بصياغة تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأزمات المختلفة.وقد أفادت الدراسة الحالية منهما فى تحديد متطلب " الاتصال متعدد الوظائف " .

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى الاهتمام بإدارة الأزمات فى الجامعات، ووضع تصور لإدارة الأزمات بطريقة أكثر فعالية ، إلا أن الدراسة الحالية اختارت مدخل الرشاقة الاستراتيجية وسعت لتحديد متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية بالاستعانة به .

كذلك تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة الى تناولت الرشاقة الاستراتيجية ، ودعمت أهميتها بالمؤسسات الجامعية مثل دراسة دراسة (Rotich & Okello, 2019) التى أكدت دور الرشاقة الاستراتيجية فى اكساب الجامعات القدرة على التكيف مع التغيير. وقد أفادت الدراسة الحالية فى تأكيد أهمية مدخل الرشاقة الاستراتيجية وملاءمته لإدارة التغيير المصاحب لإدارة الأزمات .

وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد العال ، 2019) التى حددت أهم المتطلبات الرئيسة لتكنولوجيا المعلومات ، وقد أفادت منها فى تحديد متطلب سيولة وتدفق الموارد المعلوماتية .كما أتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ( الناييف ، 2021) التى أوصت بتشجيع ممارسات الرشاقة الإستراتيجية لدى القيادات وكذلك دراسة (Rotich & Okello, 2019)، وقد أفادت الدراسة الحالية منهم فى تحديد متطلب " القيادة "

كما اتفقت وتوصية ورقة العمل ( محمد ، 2020) بتوظيف الرشاقة الاستراتيجية كصيغة إدارية تمكن الجامعات المصرية من الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات



غير المتوقعة فى البيئة المحيطة، و كذلك دراسة ( الزهراني ،2022) التى أوصت بتبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية فى الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي بها وتوظيف التقنيات الحديثة بما يحقق مرونة وسرعة تداول المعلومات وصنع القرارات، وقد أفادت الدراسة الحالية منهما فى تحديد متطلب " الهيكل التنظيمي " .

### خطوات السير فى الدراسة :

وتتضمن الدراسة الحالية الخطوات التالية :

1. الخطوة الأولى للإجابة عن السؤال الأول: ما الأسس النظرية والفلسفية لإدارة الأزمات فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ قامت الباحثة بتناول الإطار النظري والفكري لإدارة الأزمات فى الجامعات من حيث المحاور التالية: مفهوم إدارة الأزمة، ومراحل إدارة الأزمات، واستراتيجيات إدارة الأزمات، ومتطلبات إدارة الأزمات.
2. الخطوة الثانية للإجابة عن السؤال الثانى: ما الأسس النظرية والفلسفية لمدخل الرشاقة الاستراتيجية فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ قامت الباحثة بتناول الإطار النظري والفكري لمدخل الرشاقة الاستراتيجية فى الجامعات من حيث المحاور التالية: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وأبعادها، ومبادئها، وأهدافها، ومعوقات تطبيقها، وعلاقتها بإدارة الأزمات بالجامعات.
3. الخطوة الثالثة للإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع إدارة الأزمات بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية نظرية) قامت الباحثة بطرح واقع إدارة الأزمات وأسبابها فى الجامعات المصرية من واقع أدبيات الدراسة وتتضمن: بعض الأزمات التى يعانى منها التعليم الجامعي المصري وأهم أسباب الأزمات بالجامعات المصرية وأهم معوقاتهما.

4. الخطوة الرابعة للإجابة عن السؤال الرابع: ما متطلبات تفعيل إدارة الأزمات بالجامعات المصرية على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية؟ قامت الباحثة بطرح متطلبات تفعيل إدارة الأزمات بالجامعات المصرية على ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، من خلال المحاور التالية: (وحدة القيادة - الإدارة الاستباقية للأزمة - تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي للأزمات - الهيكل التنظيمي - أنظمة العمل - تدفق وسيولة الموارد - الاتصال متعدد الوظائف - تهيئة بيئة العمل والجو النفسي - الحساسية الاستراتيجية).

### المحور الأول الأسس النظرية لإدارة الأزمات في الجامعات

تتضح حاجة الجامعات إلى إدارة الأزمات في ظل الاضطرابات التي تعترى المجتمع ، ويظهر ذلك جليا بعد أزمات عالمية مثل جائحة COVID-19 ، التي كشفت عن استعداد بعض الجامعات أكثر من سواها ، ومن ثم تم تصنيف بعض الجامعات في المستوى الأعلى كمؤسسات قادرة على الحفاظ على استمرارية التعلم عبر الإنترنت أثناء الجائحة و جامعات أخرى جاءت في أسفل الترتيب ، وكشف ذلك عن أهمية الاستعداد للأزمات بمؤسسات التعليم لضمان استقرار العملية التعليمية وقت الأزمات . ( Rayburn S , Anderson.S & Sierra.J 2020,p. 1)

وتؤثر الأزمات سلبا على عمل المؤسسة؛ نتيجة بعض التغيرات الطارئة التي تحدث خللاً في نظام العمل المعتاد، وتستوجب اتخاذ اجراءات غير اعتيادية لاستعادته في أسرع وقت ، مع تقليص الأضرار إلى أقصى درجة ( ربيع، وفنى ،2016، ص-ص85-86 )، و تشترك الأزمات في بعض الملامح الرئيسة مثل ( عبد الوهاب ، والمرسي ، 2014 ، ص 39 ) :

- عدم اليقين وصعوبة التنبؤ بالتداعيات نظرا لسرعة حدوث الأزمة وتعتها.

- التكوين التراكمي لمسببات الأزمة ثم تقاوم الأحداث بصورة متسارعة .
  - حدة تأثيرات الأزمة المعرقله للعمل المعتاد
  - فقدان السيطرة وصعوبة التحكم بسبب سرعة التغييرات المباغتة والمنتالية.
- وفيما يلى عرض لمفهوم إدارة الأزمة ومراحل إدارة الأزمات واستراتيجيات وعمليات إدارة الأزمات ومتطلباتها.

### أ- مفهوم إدارة الأزمة

لتعريف إدارة الأزمة يمكن تعريف الأزمة بأنها "وقت عصيب تمر فيه المؤسسة بمرحلة مضطربة بسبب حدث ما ، وهي مرحلة صعبة يجب الخروج منها، تحدث نتيجة اندفاع مفاجئ وخطير في اتجاه التدهور غير المتوقع" (Tokel, et al., 2017, P. 7573)

كما تعرف الأزمة بأنها موقف مفاجيء غير اعتيادي وشديد الخطورة يمثل انهياراً لأنظمة العمل المألوفة ويتضمن أحداث متلاحقة يهدد قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على البقاء (عبد السلام ، 2015 ، ص،ص 56،55).

وقد يقتررب مفهوم الأزمة من بعض المصطلحات مثل الصراع والصدمة ؛ إلا أن تأثير الصراع محدود نسبياً بالمقارنة بآثار الأزمات، كما أن الصراع يمكن تحديد أبعاده واتجاهاته بصورة يسهل التعامل معها أكثر من الأزمة ، وكذلك مصطلح الصدمة الذى يعد جزءاً من الأزمة وليس مرادفاً لها . ( صالح ، 2014 ، ص163)، ويظل مصطلح الأزمة أعمق وينطوى على مراحل تصاعديّة تحتاج إلى اتخاذ تدابير سريعة وذكية لإحكام السيطرة على الوضع واستعادة النظام.

وتعرف إدارة الأزمة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم باستشعار ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وحشد الطاقات والموارد لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها والحد من أضرارها الى أقصى درجة . (المغربي ، 2019 ، ص 17).

وتعرف إدارة الأزمة بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ، ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوعها أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهتها عند حدوثها (هيكل ، 2006 ، ص 23).

كما تعرف إدارة الأزمة بأنها الجهود المبذولة للاستعداد لمواجهة أو الحد من دمار مترتب على التغيرات الطارئة ، إلا أن المفهوم الحديث لإدارة الأزمات يتطلب من القادة توقع ما لا يمكن توقعه للاستعداد لكافة احتمالات المشكلات التي تهدد بدرجة كبيرة سمعة المؤسسة وبقائها ( المساعدة ، 2012، ص 37).

وهكذا تعد إدارة الأزمات هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع أي حدث كبير يصعب التنبؤ به ويهدد بإلحاق الضرر بالمنظمة أو أصحاب المصلحة أو الجمهور العام ، ويتطلب اتخاذ إجراءات سريعة لتخصيص الموارد والهياكل التنظيمية اللازمة للاستجابة بفعالية لمواجهة الأزمات والتعافي منها. وبذلك يوجد ثلاثة عناصر مشتركة لحدوث الأزمة وهي: ( أ ) تهديد المنظمة ، (ب) الاضطراب المفاجيء، (ج) سرعة الاستجابة واتخاذ القرار. (Vargo & Seville, 2011, p. 5620)

ومن التعريفات السابقة تتضح طبيعة ما تمر به الأزمات من مراحل لإدارتها منذ نشوئها وحتى التعافي منها ومن ثم بناء القدرة على الحد من الأزمات المستقبلية المحتملة والاستعداد للوقاية منها .

#### ب- مراحل إدارة الأزمات

تتمثل دورة حياة الأزمة في مراحل التعامل مع الأزمات التي تتحدد وفقا لنموذج ثلاثي يقسم الأزمة وفق الترتيب الزمني إلى ثلاث مراحل : ( ما قبل الأزمة ،

ووقت حدوث الأزمة ، و ما بعد الأزمة ) على النحو التالي . ( المساعدة ،  
2012،ص-ص 63-65) و ( كحيل ،2015،ص-ص 215-216 ) :

1- مرحلة ما قبل الأزمة : وفي هذه المرحلة يتم اكتشاف الانذارات المبكرة والتي  
تمثل اشارات يتم رصدها في صورة بيانات استباقية تساعد في التنبؤ بالفرص  
ورصد التهديدات لتصميم خطط الطوارئ ومن ثم تجنب أو منع الأزمة  
والاستعداد لمواجهتها عند حدوثها .

2- مرحلة حدوث الأزمة : وتتضمن خطة العمل للتصرف عند حدوث الأزمة  
وتتضمن إدراك العلاقة بين عناصر الأزمة وتنسيق الجهود بين الأطراف  
المعنية للعمل على احتوائها باتخاذ القرارات المناسبة بأسرع وقت ممكن  
وتقليل الخسائر .

3- مرحلة ما بعد الأزمة : وتتضمن قدرة المؤسسة على استعادة النظام المعتاد  
، وفق خطط قصيرة المدى وطويلة المدى ،كما تشمل تقييم الاجراءات  
المتبعة في التعامل مع الأزمة واستخلاص خبرات التعلم .

يرى البعض تقسيم مراحل إدارة الأزمات إلى ستة مراحل فرعية تتضمن : ( )  
( Wang & Hutchins, 2010, pp.555-556 ) و ( الحاوري ،2019، ص  
311 ):

1. مرحلة كشف الإشارات : وتشمل اكتشاف الإنذارات المبكرة التي تنبئ  
بحدوث الأزمة ، ، وتمثل الإنذارات احيانا في شكاوى ومخاوف العاملين  
وتعد مؤشرا على حدوث الأزمة وتتطلب الاستعداد لاحتمالات الموقف  
ومحاولة الوقاية ومنع حدوث الأزمة.

2. التحقيق / والتحضير : وتمثل مرحلة الاستعداد للأزمة ، وفيها يتم وضع  
خطة منهجية لإدارة الأزمة ، وتحديد الموظفين الأساسيين وتخصيص الموارد  
الأخرى ، وتحديد الإجراءات التي يتم تنفيذها أثناء الأزمات لتطوير الكوادر

البشرية وتتضمن فريق الأزمات متعدد الوظائف ، ووضع خطط لضمان استمرارية الأعمال وتنظيم الموارد التكنولوجية والبشرية وتأمين خطة لتيسير قنوات الاتصال والتدريب على الأزمات .

3. الاحتواء / والحد من الضرر : وتتضمن إجراءات تسمح باحتواء الأزمة بتخفيف تأثيرها أو منع تصعيد الخسائر. من خلال التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والتنسيق حول كيفية التعامل مع الأزمة و تأمين الموارد و توفير معلومات الاتصال بين الإدارة والعاملين ، وأصحاب المصلحة .

4. استعادة الأعمال : وتسمى مرحلة التعافي ، ويتم اتخاذ إجراءات لاستئناف الوضع الطبيعي للأنشطة. وتشمل جهود الاستعادة استمرارية الأعمال طويلة وقصيرة المدى وطمأنة أصحاب المصلحة بأن المنظمة ستعود إلى العمل المعتاد .

5. التعلم : يتضمن التفكير النقدي في تجربة الأزمة ، وتحليل تأثير الأزمة على عمليات النظام المركزية والفرعية ، واستيعاب أسباب الأزمة وملاحظة الأنظمة التي تعمل على تحسين ممارسات إدارة الأزمات في المستقبل لاستخلاص خبرات التعلم .

6. إعادة التصميم ويتم استخدام المعرفة الجديدة الناتجة عن التعلم لدعم وتغيير وإعادة هيكلة نظام إدارة الأزمات.

وباستقراء مراحل إدارة الأزمات يتضح حجم المجهود المستهدف عند التعامل مع الأزمات ، وخاصة الأزمات التعليمية ؛ إذ تتسم بخصائص تزيد من صعوبتها من حيث تعقد عملية التخطيط لصياغة استراتيجية قادرة على التركيز على جميع مراحل إدارة الأزمة .

بالإضافة إلى أن الاستجابة للأزمات التعليمية تتطلب مساعدة جهات خارجية متعددة ، مما يؤدي إلى تعدد الاختصاصات المشاركة فى عمليات الاستجابة . الأمر الذى يتطلب تدفق المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة ومع المؤسسات المرتبطة بها والرأى العام والتنسيق بين أطراف متعددة ، كما تزداد صعوبة التحكم فى إدارة الأزمة وممارسة السلطة المعتادة من قبل الحكومة فى ظل استحداث مهام مستجدة نتجت عن التعامل مع الأزمات وتتطلب تخفيف التسلسل الهرمي المعتاد فى الإدارة. (Wright, Nichols, McKechnie & McCarthy, 2013, p-p.138-139).

### ج- أهمية إدارة الأزمات

- تكم أهمية إدارة الأزمات فى عدة اعتبارات توضح ما يمكن أن تحققه إدارة الأزمات من فوائد للمؤسسات التعليمية من أهمها (هيكل ، 2006 ، ص14):
- تجنب الآثار السلبية البالغة الخطورة المتوقعة فى حال عدم الاستعداد لمواجهة الأزمات قبل حدوثها.
  - إن إدارة الأزمات تساهم فى إزالة الغموض المصاحب لحدوث الأزمات ومن ثم تقليل حالة الارتباك التى يمكن معها الوقوع فى أزمات أخرى أو زيادة حدة الأزمة .
  - إدارة الأزمات تعمل على تقليل الفترة المنقضية فى اختلال النظام عقب الأزمات واستعادة التوازن فى أسرع وقت بل يمكنها منع حدوثها .
  - وجود إدارة الأزمات يعمل على تهيئة الجو النفسى مما يواجهه القلق المصاحب للأزمات ويحارب الشائعات ويمنع بعض السلوكيات غير المرغوبة .
  - تتيح إدارة الأزمات تشكيل فريق متخصص وكفاء يمكنه رفع كفاءة المؤسسة واحتواء تبعات الأزمات واستخلاص الخبرات المتعلمة .

## د- استراتيجيات التعامل مع الأزمة

إن صعوبة التنبؤ بالأزمات يؤكد على ضرورة الاستعداد لها مسبقاً بما يشير إلى أهمية تعدد استراتيجيات التعامل مع الأزمات ، وهو أمر يعتمد على مزيج من المعرفة المسبقة والتخيل الإبداعي ، ويهدف إلى إعادة تصميم إجراءات العمل في الجامعة وفقاً للبيانات المستحدثة ، والجامعة مسؤولة عن السياسة والإجراءات وتهيئة بيئة التعلم ، والتخطيط وتقديم الخدمات المساندة لضمان استمرارية التعلم ، وتقديم المبادرات الاستراتيجية ، ومن أهم الإجراءات الإيجابية التي تتخذها الجامعات لنجاح إدارة الأزمات (Rayburn , et al., 2020,p.3) :

- 1) الاستجابة الاستباقية في الوقت المناسب.
- 2) التواصل والتفاعل المستمر .
- 3) دعم الطلاب .
- 4) التركيز على المرونة والتكيف من أجل استمرارية التعلم .

وتتنوع استراتيجيات التعامل مع الأزمات وفقاً لشدتها وحسب مرحلة الأزمة ، ويرتبط النجاح في التعامل مع الأزمة بالقدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة للمرحلة بما يحقق احكام الضبط والسيطرة والحد من الخسائر والاسراع باستعادة النظام .

ومن أهم هذه الاستراتيجيات (ربيع،وفنى ،2016،ص-ص 89- 91) :

- 1- استراتيجية الردع بالقوة : وتستخدم مع الأزمات العنيفة المتعلقة بأسايات الحياة وتتطلب استجابة رادعة لإنهاء أسباب تكوينها وقطع مصادر قوتها .
- 2- إستراتيجية وقف النمو : وتستهدف إضعاف الأزمة ووقف تصاعدها وتحتمل امكانية حدوث تفاوض وتقديم بعض التنازلات لمنع تدهور الأمر .



- 3- استراتيجية التجزئة : وتعتمد على تكيك الأزمة إلى عناصرها والتعامل مع كل منها على حدة ، ويمكن الاستعانة بالتحالفات مع بعض الأطراف للوصول إلى حل .
- 4- استراتيجية إجهاض فكرة الأزمة : وتسعى إلى كشف فساد الفكرة التي تقوم عليها الأزمة وسحب مؤيديها وسلب القوة الداعمة للأزمة .
- 5- استراتيجية دفع الأزمة للصراع: وتهدف إلى اثارة الخلافات بين صناعات الأزمة ، ودفعهم نحو الصراع الداخلي بين عناصرها بالتنازع على بعض المزايا .
- 6- استراتيجية تغيير مسار الأزمة : وتبدأ بمجارة الأزمة والتوحد معها لبطاء تصاعدها ثم التحكم في تحويل مسارها نحو اتجاه آخر لتعويض الخسائر .

#### هـ- العمليات الحيوية لإدارة الأزمات :

هناك عمليات إدارية حيوية ورئيسة تتطلبها إدارة الأزمات مثل ( التخطيط - التنظيم - الاتصال ) وفيما يلي بيان أهمية كل عملية ( كحيل ، 2015، 216ص-ص- : 219 ):

- 1- عملية التخطيط : وتتضمن: إعداد كل من خطة الوقاية وأساليب الكشف عن الانذارات المبكرة و خطة الطوارئ والتي تتضمن السيناريوهات المحتملة للآزمات وأساليب التعامل معها .
- 2- عملية التنظيم : وتتضمن تشكيل فريق إدارة الأزمات ويشمل : (المنسق ومتخصص الأمن ، ومتخصص إعلامي ، ومرشد نفسي ، وكافة الأعضاء) كما تتضمن تحديد المهام الخاصة بكل أعضاء الفريق ، و تدريب فريق الأزمة و تدريب الأطراف المتوقع التعامل معهم عند حدوث الأزمة .
- 3- عملية الاتصال : وتتضمن فتح قنوات الاتصال مع كافة الأطراف المعنية بالأزمة بالبيئة الداخلية من الطلاب والعاملين وفريق إدارة الأزمة ، والأطراف

المعنية بالبيئة الخارجية مثل : أولياء الأمور و أجهزة الإعلام والوزارات المعنية .

ولهذه العمليات الثلاث أهمية خاصة فى إدارة الأزمات ؛ فالتخطيط المسبق لإدارة الأزمة يحقق الاتزان الانفعالى ويضفى أجواء من الاستقرار ويقلل التوتر المصاحب لعامل المفاجأة ، مما يؤدي إلى التحكم فى الخسائر والحد من الاجهاد النفسى ، كما يضمن سرعة الاستجابة للأحداث . أما عملية التنظيم فتؤمن توفير الموارد المادية ، والبشرية المدربة ، مما ييسر اتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب ، وكذلك تعد عملية الاتصال هى مركز عملية إدارة الأزمة والعنصر المنوط بفاعلية الأداء دون اهدار أو تكرار أو تعارض حيث يعمل على تدفق المعلومات أولاً بأول مع كافة الأطراف .

### المحور الثاني الأسس الفكرية لمدخل الرشاقة الاستراتيجية

يدعم التخطيط الاستراتيجي بوجه علم قدرة المؤسسات على الحد من الأزمات المحتملة ، وذلك لقدرته على توفير المعلومات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن ثم يساعد على اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق ، كما يسمح بمشاركة كافة الأعضاء، فيزيد من وضوح الرؤية لديهم لضمان فعالية إدارة الأزمات (جعفر، 2017،ص 293) .

ويعد مدخل الرشاقة الاستراتيجية الأكثر توافقاً مع إدارة الأزمات ؛ حيث يمكن المؤسسات من خفة الحركة و الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة ، والتوجه نحو الاستخدام الفعال للمعرفة بطريقة تمكن المؤسسة من البقاء والتطور في ظل الأحوال غير المؤكدة وغير المتوقعة المصاحبة للأزمات فى بيئة العمل (Razmi & Ghasemi,2015,P.102)

## أ- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تمثل الرشاقة الاستراتيجية نمطاً جديداً من أنماط الإدارة القادرة على مواجهة التحديات التي تميز بيئة العمل في عالمنا المعاصر ، ويتضمن تعريف الرشاقة الاستراتيجية التعرف على مفهوم الرشاقة في الميدان الإداري .

ويمكن تعريف الرشاقة Agility بأنها " القدرة على تغيير أنظمة العمل إستجابة لمتطلبات التغيير في ظروف غير مؤكدة ، بهدف بقاء واستمرار المؤسسة والاستمرار في البحث عن فرص أعمال جديدة ومستحدثة في ضوء التغيرات المستمرة" (المواضية ، 2016 ، ص 48) ، فالرشاقة تعني: استجابة المؤسسة لتحديات سوق العمل، وتوظيف التغييرات المتلاحقة لصالح المؤسسة، مما ينعكس على جودة العمل والأداء المتميز ، والمؤسسات الرشيقة Organizations Agile تهتم بالتعامل مع التغيير باعتباره فرصة لكسب مميزات جديدة، من خلال تعظيم الفرص المتاحة بالبيئة المحيطة ، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة. ( مغاوري ، 2016 ، ص-ص 135-136 ).

أما مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ، فقد تعددت وجهات النظر التي تناولته من عدة زوايا فيعرفها البعض على أنها: " قدرة المؤسسة على التكيف السريع وتعديل الاتجاه الاستراتيجي للأعمال استجابة للتغير البيئي السريع" (Hijjawi & Al-Shawabkeh, 2017, p.157)

كما تعرف الرشاقة الاستراتيجية بقدرة المؤسسة على التحرك بسرعة وسهولة استجابة للمتغيرات غير المتوقعة واكتساب المرونة التي تسمح للمؤسسة بتغيير أداءها واتخاذ القرارات في الوقت المناسب نتيجة قدراتها على الحساسية الاستراتيجية وتحمل المسؤولية وتوجيه الموارد واستثمارها وتدفق العمل لخفة الحركة الاستراتيجية . (عبد العال ، 2019، ص 264).

وتعرف الرشاقة الاستراتيجية بالقدرة على إجراء تحولات استراتيجية فى توقيت محدد من خلال الاستجابة إلى الظروف البيئية المتغيرة ؛ لتعظيم نقاط القوة بما يحقق البقاء للمؤسسة (المواضية ، 2016 ، ص 49) ، كما تعرف بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير وإعادة بناء خطة العمل دون إهدار الفرص، واتخاذ القرار فى أسرع وقت ممكن وبصورة قابلة للتطبيق ، وهو ما يسمى بالحساسية للتغيير ، لضمان بقاء المنظمة فى ظروف جيدة بكفاءة مستمرة ومتنامية ( Khaddama, 2020, P. 2295 ).

وكثيرا ما يختلط مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بالمرونة الاستراتيجية فى وصف عملية إدارة التغيير ، إلا أن المرونة تعنى التخطيط للتكيف والتعامل مع متغيرات متوقعة ، بينما الرشاقة تتضمن قدرة أعلى على التعامل بسلاسة مع المتغيرات الطارئة التى تعد نوع من التحديات يصل لدرجة المخاطر ( دماج ، 2019 ، ص 343). وبرغم أن كلا منهما يتعلق بالقدرة على العمل الاستباقي نحو التغيير إلا أن الرشاقة تعنى توليد استجابة مبتكرة للتغيرات الكبرى غير المتوقعة ، التى تتطلب التحكم فى مجموعة من الأنظمة ، بينما تعنى المرونة الاستجابة للتغيرات المتوقعة الصغيرة والمتوسطة و التى تحتاج إلى التركيز على نظام واحد (Hijjawi & Shawabkeh, 2017, p.157) وهكذا يتم تطبيق المرونة على التغيرات التى يمكن التنبؤ بها ؛ ومن ثم يمكننا أن نذكرها كأساس للرشاقة ، وليست مرادفة لها (Yaghoubi & Dahmardeh, 2010, p. 81 )

ويمكن إجمال القول أن الرشاقة الاستراتيجية تعبر عن القدرة على الاستجابة بسرعة ومرونة للظروف البيئية المتغيرة بصورة مستمرة ، وتمييز التغيرات التى يمكن أن تشكل تهديداً والتغيرات التى تمثل فرصاً ، والقدرة على إحداث تحولات سريعة فى الإجراءات الإستراتيجية ، وإعادة توزيع الموارد وتحويل المسار ، للبقاء فى

بيئة عمل متغيرة وتنافسية . ويرتبط ذلك بحساسية المنظمة وتسليحها بالبصيرة لفهم وتوقع المستجدات ، ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات البيئية والاستجابة لها بوفرة وسرعة ورشاقة (Gerald, Obianuju & Chukwunonso, 2020, p-p.42-43).

### ب- أبعاد الرقابة الاستراتيجية

" ينظر إلى الرقابة الاستراتيجية باعتبارها تفاعل مدروس وهادف بين ثلاث قدرات تتمثل فى الأبعاد الآتية (Vecchiato, 2015,p.18):

( أ ) الحساسية الاستراتيجية، وتعنى حدة الإدراك ، وشدة الوعي بالتغيرات .

(ب) سيولة الموارد ، وتعنى القدرة على إعادة تشكيل وتوزيع الموارد بسرعة .

( ج ) وحدة القيادة، وتتضمن قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة ومحسوبة .

وفيما يلي توضيح للأبعاد الثلاثة الرئيسة للرقابة الاستراتيجية فى الجامعات وتتضمن (Doz & Kosonen, 2010, p.371) و(عبد الرازق ،2018،ص-ص 336-338 ) و (عبد الله، وعمير،2019،ص-ص 305-306 ) :

#### 1- الحساسية الاستراتيجية :

وتتمثل فى قدرة الجامعات على الوعي واليقظة الاستراتيجية للتغيرات الجوهرية ودقة الادراك لاكتشاف الفرص وحسن استثمارها ، ودقة التقدير للوقت المناسب لتغيير نظم وسياسات العمل، والقدرة على اختيار البدائل الأنسب عند التخطيط الاستراتيجى لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بطريقة دقيقة وفى أسرع وقت ممكن . ويتطلب ذلك الاعتماد على استراتيجية مفتوحة تسمح بتبادل الخبرات وإتاحة الحوار الداخلى بين الأطراف المعنية .

#### 2- وحدة القيادة والالتزام الجماعي :

ويعد دعم القيادة العليا بالجامعة أمراً ضرورياً لتمكين إدارة التغيير ، فغالباً ما تتضمن التغييرات المستحدثة اتخاذ قرارات جريئة وسريعة دون التورط في المخاطر غير المحسوبة وهذه القرارات تتطلب التزاماً جماعياً يتمثل في المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، ثم الالتزام بتنفيذها من خلال فرق العمل ، مما له عظيم الأثر في كسب تأييد وثقة الأعضاء ، واحداث التوازن خاصة في الظروف المضطربة أو غير المؤكدة المصاحبة للآزمات .

### 3- سيولة الموارد وتدققها :

والمقصود بسيولة وتدقق الموارد توافر الموارد الحيوية بالجامعة من موارد بشرية ومادية ومعلوماتية ، وسهولة توجيهها ، وإعادة تخصيصها وتوزيعها ، وتداولها بخفة وسرعة ؛ للتعامل مع المواقف الطارئة ، ويتم ذلك من خلال تبني الإدارة اللامركزية ومنح الاستقلالية المتوازنة لوحدات وأقسام العمل .

وتعد الرشاقة الإستراتيجية ميزة أساسية في بيئة العمل من خلال توظيف هذه الأبعاد الرئيسية (الحساسية الاستراتيجية- وحدة القيادة- تدفق وسيولة الموارد ) . بما تتيحه الحساسية الاستراتيجية من جمع البيانات التي تولد المعرفة الدقيقة للاعتماد عليها في اكتشاف الفرص والتهديدات في بيئة العمل. والاستجابة الاستراتيجية للتغيرات الطارئة من قبل القيادة من خلال اتخاذ القرارات الحيوية المتعلقة بإعادة تكوين مواردها وعملياتها بسرعة وبسلاسة لإعادة التصرف و اتخاذ إجراءات لصالح التغيير (Mavengere, 2013, p.2) .

### ج- المبادئ العامة للإدارة الرشيقة

هناك مبادئ عامة للإدارة الرشيقة ،التي تعد أساساً نظرياً لمدخل الرشاقة الاستراتيجية وتتعكس على إجراءات تطبيقها ومن أهم هذه المبادئ ( ركاج ،والعبادلة ،2017، ص-ص7-8 ) :

1. الاعتماد على فلسفة إدارية مفادها تحمل مسئولية التغيير في أى وقت وما يستلزمه من جهد وتدفق للأداء ، والاستعداد لمواجهة المشكلات بصورة مستمرة.
2. تبني ثقافة التغيير والاستعداد لإيقاف العمل مؤقتاً لإعادة تقييمه في الوقت المناسب ؛ لتدارك الأخطاء وحل المشكلات وضمان جودة الأداء .
3. تفعيل الإدارة بالمشاركة واحترام وتشجيع مبادرة الشركاء لمتابعة العمل وضبط الأداء وتحسينه .
4. الحرص على مشاركة جميع الأطراف المعنية في صناعة القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.

#### د- أهداف الرقابة الاستراتيجية

الهدف الرئيس من رقابة المنظمة هو المحافظة على بقائها واستمرارها في بيئة العمل التنافسية ، وتمكينها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل بشكل مناسب والاستفادة من الفرص المتاحة . ومراعاة عوامل مثل المرونة والكفاءة وسرعة الاستجابة والمساءلة باعتبارها مؤشرات رئيسية للمنظمات الرشيقة . ( Rotich & Okello, 2019,p.2181).

وهناك أهداف تفصيلية للرقابة الاستراتيجية ، تتضمن ( الفقيه ، 2018،ص- ص 11-12 ) :

- 1- ضمان بقاء واستقرار المؤسسة واستمرارية نجاحها في بيئة مضطربة تتسم بالمشكلات المتزايدة.
- 2- تمكين المؤسسة بالقدرة على حشد الطاقات وإدارة الموارد وتوجيهها نحو استثمار الفرص الاستراتيجية ، بواسطة تحليل الواقع ، وتحديد الأهداف وإعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها .
- 3- تبني نموذج إداري لإدارة الأزمات من خلال القيام بتغييرات جزرية على الأنشطة ودعم الابتكارات التي تمكن من قيادة التغيير .

4- كما أن من أهدافها في مؤسسات التعليم العالي القيام بعدة أدوار تتراوح بين ( التوسع - التحول الابداعي - حشد التكنولوجيا المستدامة- التحسين الجذري المستمر ( الفقيه ، 2018، ص 16 ) .

### ه- معوقات تطبيق الرقابة الاستراتيجية

برغم أهمية ومزايا الرقابة الاستراتيجية للجامعات إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تحول دون تهيئة أى مؤسسة لإدارة أزماتها برشاقة وخفة حركة تناسب الطبيعة الديناميكية للأزمات، وخاصة إذا افترقت المؤسسة إلى المعرفة الكافية عن نفسها مما يعوق قدرتها على تحديد أين ومتى يلزم التغيير. وكذلك وجود المؤسسات في بيئات ديناميكية متغيرة مما يستلزم من المديرين التنفيذيين تطوير قدرة الاستشعار للتغيير والتطوير و قمع الميل لتطبيق القواعد واللوائح البيروقراطية. (Teece, D., Peteraf, M. , & Leih. S., 2016. P.14)

إلى جانب العديد من معوقات الرقابة الاستراتيجية الناتجة عن الجمود التنظيمي خاصة في مؤسسات القطاع العام و تتمثل فيما يلي (Hamalainen, Kosonen, & Doz, 2012, p-p.14-16 )

- 1- **القصور التنظيمي** : ويتمثل في الجمود التنظيمي خاصة في مؤسسات القطاع العام التي تتسم بتقييد الموارد ومحدوديتها ، والافتقار للرؤية الاستراتيجية وتباين الأهداف لتعدد أصحاب المصالح .
- 2- **ضعف التفكير الاستراتيجي** : ويتمثل في ضعف المرونة الذهنية وقصور الرؤية المستقبلية بالاكتماء بالتفكير في حدود الأنشطة الأساسية والحلول المعتادة دون التطرق للرؤى الطموحة ودون التفكير في الاستعانة بالمؤسسات المماثلة المستقرة والاستفادة من خبراتها .



3- **الالتزامات المتباينة** . حيث يتطلب إجراء التغيير التزام جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة ، والتي يغلب عليهم تباين الأهداف وتعارض المصالح ، كما أنهم قد يفتقرون إلى الدافعية للتغيير مما يصعب معه تكامل سياسات التطوير .

4- **التسلط القيادى** : حيث ينفرد القادة أحيانا بالسلطة وتنشأ الصراعات على النفوذ التنظيمي لاسيما عند ندرة الموارد . الأمر الذى يقيد قيمة الحوار ويمنع الاستفادة من الأفكار ومن جانب آخر يؤدي اعتداد القادة بخبراتهم إلى المغالاة فى النقاش دون التوصل إلى توافق على العمل المشترك

5- **قيود إدارة الموارد** : وتعد المصدر الأساسي للجمود التنظيمي والمعوق الرئيس للرقابة الاستراتيجية هو القيود المفروضة على إدارة الموارد المادية والبشرية وما يفرضه الوضع من صعوبة لإعادة تخصيص الموارد وفق الأولويات المستجدة ، كما تعوق قلة الكفاءات من رأس المال البشري تنفيذ الأنشطة الجديدة التى تتطلبها استراتيجيات التغيير .

### و- العلاقة بين مدخل الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

هناك عوامل مشتركة بين التخطيط الاستراتيجي بوجه عام وإدارة الأزمات ، فكلاهما يهتم بالمستقبل ، وكلاهما يعتمد على المؤشرات البيئية من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ولذلك يعد تنفيذ كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة لأزمات بمعزل عن بعضهما نوع من إهدار الموارد ، إلا أن هناك بعض الاختلافات التى يمكن أن تعوق دمج العمليتين ؛ فبينما يركز التخطيط الاستراتيجي على الفرص ، تركز إدارة الأزمات على التهديدات ، وبينما تمثل إدارة الأزمات القدرة الوقائية الدفاعية تجاه المتغيرات ، يمثل التخطيط الاستراتيجي القوى الهجومية التى تحرك البيئة المحيطة ، ولذلك كانت الحاجة إلى مدخل للإدارة الإستراتيجية يتضمن

طريقة أخرى للتفكير في عالم سريع التغير ، والبحث الإيجابي عن الفرص العارضة داخل المخاطر والأزمات ليس فقط لضمان بقاء المؤسسة بل وازدهارها ، سواء في الأوقات الجيدة أو عند مواجهة الأزمات (Vargo & Seville,2011,p. 5621) .

من هنا برزت أهمية مدخل الرشاقة الاستراتيجية لإدارة الأزمات ، لما يتيح من الاستجابة السريعة للتغيير والقدرة على استبصار اتجاهات المستقبل ، والاستجابة الاستباقية ، بما يضمن استقرار بيئة العمل ، فلم يعد بقاء المؤسسات وتطورها رهين قدرتها المالية وحسب ، بل أصبح الأمر يتعلق بقدرتها على المرونة العالية ، والقدرة على التكيف و الرشاقة الاستراتيجية خاصة في وقت الأزمات. (Gerald, et al.,2020, p.42)

وتزداد أهمية الرشاقة الاستراتيجية مع الظروف المصاحبة للأزمات والتي تتمثل في عدم اليقين ، فقد أدى تحدي التعامل مع الظروف غير المؤكدة وعدم اليقين ببيئة العمل وقت الأزمات إلى إعادة النظر في عمليات صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي ، مما دفع العلماء نحو تطوير وسائل ومدخل لإدارة بيئة العمل في الظروف غير المؤكدة (Vecchiato,2015, p.4) ، وذلك ما تحققه الرشاقة الاستراتيجية إذ تساعد المؤسسة على إدارة التغيير في بيئة العمل المضطربة ، وتعزز الأداء التنظيمي عند حدوث التغيرات الطارئة ( دماج ، 2019، ص 349 ) ، كما أن الرشاقة الإستراتيجية تمنح المؤسسات المرونة والانفتاح على المستجدات ، مما يجعلها مستعدة دائماً لإعادة تقييم الخيارات السابقة ، وتغيير الاتجاه في ضوء التطورات الجديدة . وتنظيم إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال فرق عمل تتمتع بسلطات واسعة لممارسة صنع القرار وإدارة التغيير. (Hamdan , et al., 2020, p.80 )

وتعد الرشاقة الاستراتيجية سبيل الجامعات للنجاح والاستقرار في بيئة سريعة التغيير، نظرا لقدرتها على دعم الجامعات وتمكينها من الاستفادة من الفرص المتاحة ، وتحقيق الأهداف بدقة وسرعة وذكاء ،ومن ثم خلق واقع جديد للجامعة بالاستجابة الفعالة لتأثيرات البيئة المحيطة بها (عبد العال ،2019، 274) ، كما تعد خطوة استباقية لإدارة الأزمات والاستعداد للتعامل مع للأحداث الطارئة قبل حدوثها لمنع حدوثها والوقاية منها (عبد الرازق ،2018، 336) .

ومما سبق يتضح أن الرشاقة الإستراتيجية تهتم بمرونة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة بصورة أكثر تفاعلا وارتباطا بالظروف البيئية وما يطرأ عليها من تغييرات أولا بأول ؛ بمعنى ارتفاع حساسية استجابة المؤسسة للمتغيرات وحسن قراءة الفرص والتهديدات ، وذلك مايتوافق مع فلسفة التعامل مع الأزمات اذ تتطلب حسن قراءة للأحداث أولا بأول واختيار الاستجابة المناسبة في اسرع وقت ممكن ، ومن ثم فالرشاقة الاستراتيجية ليست مجرد مظاهر شكلية تبرز الصورة الإيجابية للمؤسسة الجامعية أمام المجتمع ، ولكنها فكر متكامل يتطلب ثقافة ومرونة تنظيمية ونظم معلومات وانسجام كامل بين كافة المستويات وكفاءة في التعامل مع الأزمات .

وكثير من أبعاد ومتطلبات الرشاقة الاستراتيجية يحقق عوامل نجاح إدارة الأزمات والتي تتمثل في(كافي ، 192،2015) :

- إدراك أهمية الوقت : باعتباره أحد المتغيرات الحاكمة للموقف ويتمثل في الكفاءة في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .
- إعداد قاعدة بيانات شاملة تستوعب كافة الأنشطة ويمكن تحديثها بكافة المستجدات الطارئة فيما يخص الكوارث والمخاطر .
- توافر نظام لرصد وتحليل الانذارات المبكرة وتفسيرها بما يساعد صانعي القرار ويتناسب ذلك مع حساسية الاستراتيجية .

- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات : ويتطلب ذلك تريب الأفراد على أدوارهم المحتملة عند حوث الأزمات ،ويعد لك جزءاً من اللإدارة الاستباقية
- القدرة على حشد الجهود والموارد المتاحة بصورة متمرة ويتناسب ذلك مع متطلب السيولة وتدفق الموارد كأحد المتطلبات الرئيسة لإدارة الأزمات.
- توافر نظام اتصال فعال يؤمن سرع تدفق المعلومات والاطلاع المستمر على المستجدات فور حدوثها بين مكافة الأطراف المعنية .

### المحور الثالث واقع إدارة الأزمات وأسبابها فى الجامعات المصرية

لا شك أن جودة أداء الجامعة ترتبط بجودة إدارتها فهى المنوط بها تسيير العمل وضمان استقراره فى مختلف الأوقات ، وفى ظل التحديات والمتغيرات المتلاحقة ببيئة العمل الداخلية والخارجية ، ومن ثم تقع عليها المسئولية الكبرى لتفعيل الاستجابة لتلك التغيرات بما يتناسب مع معطيات الواقع وتحديات المستقبل وبما يحقق لها توازنا واستقراراً خاصة وقت الأزمات ( حسين ، 2018 ، ص-ص 262-263 ) .

وهناك عديد من الأزمات الشائعة على مستوى الجامعات العربية عامة مثل شيوخ مظاهر التسلط الأكاديمي فى المناهج التعليمية من حيث أن تخطيط المناهج يسير فى اتجاه واحد من القمة إلى القاعدة وليس هناك مشاركة من قبل أصحاب المصالح أو المستفيدين من المناهج فى تطويرها . مع افتقارها فى الغالب الى توظيف التقنيات والاستجابة لحاجات المجتمع المستقبلية واحتياجاته التنموية ( صالح ، 2014،ص 147 )

وليسَت الجامعات المصرية بعيدة عما يدور بالعالم من حولها من أزمات محلية وعالمية ، الأمر الذى يجعل من إدارة الأزمات فى الجامعات حاجة ملحة وجوهريّة ، ولذلك يجب على الجامعات المصرية الاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها ، واتخاذ الاجراءات والتدابير لمواجهةها والتعامل معها ( حسين ، 2021،ص

6) . وخاصة مع وجود بعض المشكلات التى تعانى منها وتمثل نقاط ضعف وتحديات يجب أخذها فى الاعتبار .

#### أ- بعض المشكلات والأزمات التى تعانى منها الجامعات المصرية :

إن المشكلات والسلبيات التى تعانى منها الجامعات المصرية تترك مردودا سلبيا قد يعوق قدرتها على التعامل مع الأزمات؛ فلا زالت الجامعات المصرية تعانى من المركزية ومن مظاهرها تحول نظام اختيار عمداء الكليات من الانتخاب إلى التعيين ، وفرض المجلس الأعلى للجامعات بعض آليات المركزية فى إدارة الجامعات المصرية حيث إن القانون ينص على أن يتولى المجلس الأعلى للجامعات تخطيط السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي ، والتنسيق بين الجامعات فى أوجه أنشطتها وبالتالي فإن المجلس الأعلى للجامعات يعد من وسائل تدخل الدولة فى شئون الجامعات. (حنفى ، 2013 ، ص 244).

وبرغم وجود جهود عديدة فى مجال تحسين الجودة بالجامعات المصرية إلا أنها لاتزال تعانى من عديد من الصعوبات التى تعد مؤشرا دالاً على ضعف الاستعداد لمواجهة الأزمات ، ومن هذه الصعوبات (مغاوري ، 2016 ، ص 137) :

- المركزية الشديدة فى حوكمة التعليم العالى المصري مما يقلل من كفاءتها المؤسسية ، ويهدد أى تطورات إيجابية تستهدفها مشروعات التطوير .
- صعوبة إخضاع رئيس المؤسسة الجامعية للمساءلة مع القيود المفروضة عليه من السلطات الأعلى .
- ضعف القدرة المؤسسية الغالب على المؤسسات الجامعية المصرية مما يعوقها عن استيفاء معايير جودتها .
- القصور فى تحقيق معيار التخطيط الإستراتيجي فى الجامعات المصرية.

- ضعف حرص المؤسسات التعليمية على إجراء تقييم واقعي لوضعها التنافسي على المستويين المحلي والإقليمي.
- "ضعف معايير اختيار القيادات في نطاق السلطة التقديرية لعميد الكلية.
- ضعف تنمية الموارد الذاتية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
- محدودية دور وحدات ضمان الجودة في متابعة تنفيذ خطط التطوير.

بالإضافة إلى ما يعتري الأوساط الأكاديمية المصرية من العديد من المشكلات مثل استنزاف أدمغة أعضاء هيئة التدريس ، وقلق الطلاب وانعدام الأمن ، وعدم كفاية الميزانية ، وتقليل الاعتماد على التمويل العام ، والتوجه نحو تنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي وتضمينه بأنظمة جديدة وأساليب تكنولوجية محدثة تمثل تحدياً أمام إدارتها ، وفي ظل هذه البيئة المعقدة والمتغيرة لمؤسسات التعليم العالي المصرية ، برزت الحاجة إلى استحداث أداة رشيقة مفيدة لمساعدة كل من القادة والأتباع في هذه المؤسسات التعليمية على العمل بدديناميكية وخاصة في ظل عدم اليقين المصاحب لحدوث الأزمات (Dajani, 2022, p.47).

ومما يؤكد صعوبة ما تواجهه الجامعات المصرية من معوقات تنبئ بوقوعها تحت ضغط عديد من الأزمات ، سواء بالجامعات الحكومية أو الجامعات الخاصة المصرية ، ما أشارت إليه دراسة (El Hosany, et al., 2016.) بأن الأزمات التعليمية تعتري الجامعات المصرية الحكومية والخاصة ؛ فالجامعات الحكومية لديها موارد محدودة مع دعم مالي ضعيف. أما الجامعات الخاصة فقد توسعت أهدافها إلى ما بعد الاهتمامات التعليمية لتشمل أغراض الاستثمار. مما قد يؤدي إلى العديد من الأزمات، إلا أن الافتقار إلى توفير إقامة لائقة للطلاب هو أكثر سبب شائع لحدوث الأزمات بين طلاب الجامعات الخاصة والحكومية ، كما توجد أزمات مشتركة ناشئة

عن عدم كفاية المرافق والمعدات وإن كانت الأكثر بروزاً في الجامعة الحكومية مقارنة بالجامعة الخاصة؛ لضعف قدرة الجامعات الحكومية على توفير التسهيلات اللازمة لاحتياجات الطلاب ، كما أن هناك أزمات ناشئة عن الخلافات السياسية كانت الأكثر اثارة في الجامعات الخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية. وتتصاعد هذه الأزمات نتيجة تأثير توافر التكنولوجيا على الرأي السياسي. خاصة في مصر ، كدولة نامية شهدت العديد من تغييرات في السنوات الماضية ( El Hosany, et al.,2016,PP. 33-34)

بالإضافة إلى أزمة التمويل التي تعترض مؤسسات التعليم العالي والجامعي ، وتظهر آثارها على ضعف المرتبات، وقلة الأجهزة والمعامل ، وضعف نوعية الأبحاث مقارنة بالمؤشرات العالمية، وما يزيد الوضع سوءاً عدم وجود منهجية علمية منظمة لمواجهة الأزمات ، مما يؤدي إلى تفاقمها ، وقد يفسر ذلك تأخر جميع الجامعات المصرية في التصنيف العالمي للجامعات، نظراً إلى أن القدرة على مواجهة الأزمات أصبحت من أهم معايير اعتماد المؤسسات للحصول على الجودة و تعد أحد أهم دعائم التنافسية في التصنيفات العالمية الحديثة.(عيدة 2019 ،262ص).

#### ب- أسباب الأزمات بالمؤسسات الجامعية :

إن مواجهة الأزمات تتطلب معرفة أسبابها ، وقد ترجع الأزمات بالمؤسسات الجامعية لعدة أسباب من أهمها (محمد، وطلبة، 2021، ص-ص745-746) :

- أسباب ترجع للبيئة الداخلية : مثل ، ضعف تهيئة مناخ تنظيمي يدعم الإجراءات الوقائية من الأزمات ، مع ضعف مسابرة التغيرات التقنية الحديثة ، مما يجعل المؤسسة الجامعية أكثر عرضة للأزمات.

- أسباب ترجع للبيئة الخارجية : وتتمثل فى ضعف الموارد المادية ، والتي تنعكس على ضعف خدمات المرافق المسؤولة عن الدعم خاصة فى الظروف الحرجة المصاحبة للأزمات ، بالإضافة إلى جمود القوانين والتشريعات توافر التشريعات ، وضعف الوعى بمراقبة المشكلات التى يمكن أن تحدث الأزمات .
- ضعف الاهتمام بإعداد خطط مواجهة الأزمات ، وغموض الأدوار والمهام وضعف القدرة على توقع التغيرات الطارئة المربكة للعمل .
- ضعف التمويل وسوء تخصيص الموارد واستهلاكها فى الأنشطة الجامعية بما لا يسمح بالوفاء بمتطلبات إدارة الأزمات عند حدوثها
- غموض اللوائح والقوانين وقلة الوعى بها مما يؤدى إلى تفاقم الأزمات
- النظرة الذاتية وعدم الموضوعية فتحليل بيئة العمل و تقدير نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، والتفسير الخاطيء للأوضاع الحالية مما يضعف القدرة على توقع الأزمات .
- ضغوط خارجية تتمثل فى المنافسة غير المتوازنة ، وتعارض المصالح .
- ضغوط داخلية نتيجة لمطالب وتوقعات الموظفين ، وصعوبة تداول المعلومات ونقص القدرات التقنية ، وتعقد الهياكل التنظيمية ولضغوط من متخذى القرار أنفسهم .
- ركود نظام العمل والاعتیاد على العمل بطرق تقليدية واجراءات نمطية فى حل المشكلات لا تلائم طبيعة الأزمات المتصاعدة الخطورة ؛ مما يؤدى الى ضعف تكيف الجامعة .

### ج- أهم معوقات إدارة الأزمات بالجامعات

هناك بعض المعوقات العامة التى تتعلق بالقيادات الجامعية وتعوق قدرتهم على إدارة الأزمات ومنها ( حسين ، 2018 ، ص277 ):



- التفاؤل الزائد من قبل بعض القيادات فى بداية العمل .
  - عدم اعتقاد كثير من القيادات بضرورة الاهتمام المسبق بإدارة الأزمات .
  - عدم توقع حدوث الأزمات ومن ثم الاعتقاد فى عدم أهمية الاستعداد لها.
  - الاعتقاد بأن تقليد المؤسسات الناجحة والسير على نهجها يكفى لتحقيق النجاح .
  - الاطمئنان لسير العمل مالم تقع المشكلات بالفعل فى الوقت الحاضر.
- د- بعض جوانب القصور التى تعوق إدارة الأزمات فى الجامعات المصرية

أن الجامعات المصرية معرضة للأزمات التى قد تهدد كيان التعليم الجامعي مع انخفاض الاهتمام بتطبيق أسلوب إدارة الأزمات بالجامعات المصرية ، وضعف الوعى المجتمعي المنوط بتقديم المساعدات والدعم للجامعات ، وضعف التمويل المخصص لدعم مراكز إدارة الأزمة بالجامعات ، إلى جانب أوجه القصور فى الجامعات المصرية التى تحد من قدرتها على التعامل مع الأزمات مثل : قصور التخطيط للاستعداد قبل وأثناء وبعد الأزمة ، وقصور فى مواجهة الأزمة مما يتطلب من الجامعات الاهتمام بعقد دورات تدريبية ومؤتمرات للتعامل مع الأزمات، وتنفيذ خطط إدارة الأزمات والسيناريوهات المختلفة ، وأهمية دعم الإدارة العليا للاهتمام بإدارة الأزمات وتفعيل الوحدات الخاصة بإدارة الأزمات بالكليات وتبنى نشر ثقافة إدارة الأزمات للتصدى لها من داخل الحرم الجامعي . ( حسين ، 2018 ، 266،ص 293).

وقد أشار ( حسين ، 2017 ) إلى ضعف أداء وحدات إدارة الأزمات بكليات الجامعات المصرية ، وبلغ الأمر فى بعض الكليات إلى حد عدم معرفة أعضاء هيئة التدريس بوجود هذه الوحدات ، بالإضافة إلى ضعف مهارات التخطيط وإدارة الأزمات

لدى الأعضاء وضعف عملية التنظيم وخاصة فى مرحلة التعلم من الأزمات و استعادة النشاط المعتاد بعد زوال الأزمات ( حسين ، 2017 ،ص-ص 34-35).  
و قد يعود فشل التخطيط للأزمات فى الجامعات المصرية لأسباب متعددة من أهمها ( حسين ، 2018 ،ص-ص 268-269 ):

- 1- النظرة الجزئية لعناصر الأزمة من قبل القائمين بالتخطيط لإدارة الأزمات .
  - 2- ضعف التنسيق بين الأطراف المعنية
  - 3- ضعف التنسيق على مستوى المنظمات المتعلقة بموقف الأزمة .
  - 4- سوء الاتصال وضعف مشاركة واقتسام السلطة مع الأطراف المعنية بالأزمة.
- كما أن بعض قيادات المؤسسات يتجنبون تحديد المخاطر والتهديدات التى تعانى منها مؤسساتهم اعتقاداً فى أن الاعتراف بهذه المخاطر والمشكلات هو اعتراف بقصور الأداء وانتقاد للمسؤولين عن إدارتها (هيكل، 2006، 14ص ) .  
وقد كشفت أزمة كورونا عن ضعف استعداد الجامعات المصرية لإدارة الأزمات ؛ فقد أظهرت أوجه قصور متعددة سواء فى عدم توفر منصات التعليم الإلكتروني ، وضعف خدمات الإنترنت مما أدى إلى صعوبة التواصل عن بعد بين الطالب وأعضاء هيئة التدريس ، كما ظهرت المشكلات المرتبطة بالافتقار إلى آلية تقييم موضوعي للطلاب ، إلى جانب ضعف البنية التحتية والرقمية بالجامعات المصرية ، وافتقارها إلى توظيف التكنولوجيا ، وضعف مساندة الإدارة للتغيرات وضعف إدراك الإدارة لتحديات الواقع والتخطيط السليم لإدارة الأزمات ( عبد الفتاح ،وعبد الحميد ،2020،ص230).

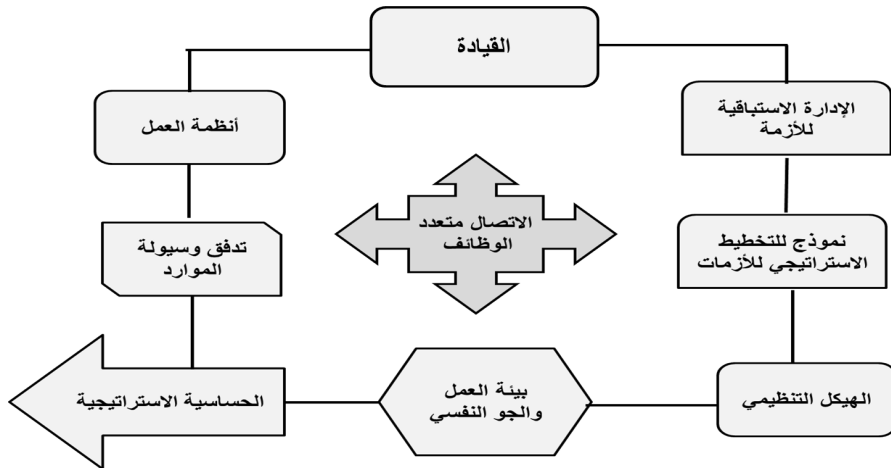
وإلى جانب كل هذه الصعوبات والتحديات يتم رصد عدم اليقين البيئي المصاحب للأزمات كقضية رئيسية تواجه صناع القرار، وينشأ عدم اليقين البيئي عندما يفترق المديرون إلى المعلومات الدقيقة عن المنظمات والأنشطة والأحداث في بيئتها الخارجية ؛ ويخلق هذا النقص في المعلومات حالة من الغموض خلال عمليات

صنع القرار ؛ وتزداد صعوبة الأمر عندما لا يكون القادة واثقين من قدرتهم على توقع التغييرات الرئيسية الطارئة والتعامل معها (Vecchiato, 2015,p-p,8-9) .

من هنا كان التوجه نحو مدخل الرشاقة الاستراتيجية للاستعانة به في إدارة الأزمات لما يحققه من رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الطارئة والعمل في ظل عدم اليقين المصاحب لوقوع الأزمات .

### المحور الرابع متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية

يعد مدخل الرشاقة الاستراتيجية من أهم المداخل التي يمكن الاعتماد عليها لضمان إدارة الأزمات التعليمية بطريقة أكثر فعالية ؛ لأنها تساعد القيادات على التفكير المنظومي بطريقة أكثر فعالية ومرونة ، وتضمن استمرارية مواجهة التغييرات المتلاحقة في وقتها بطريقة تحقق مزامنة الاستجابة للحدث ، مما يستوجب توافر بعض المتطلبات التي يوضحها الشكل التالي :



شكل ( 1 ) يوضح بتطبيق الرشاقة الاستراتيجية لإدارة الأزمات بالجامعات

\*الشكل من تصميم الباحثة.

ويمكن تصنيف متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية على النحو التالي :

#### أ- متطلبات القيادة

إن القيادة لا تزال هي المحدد الرئيسي لمتطلبات الرشاقة ؛ فكفاءات القادة هي التي تعكس القدرة التنظيمية على التعامل مع التغيير ، وتعد العامل الرئيس في دوام وتطوير القدرة على إدارة الأزمات برشاقة ؛ والتعامل مع التغيير المصاحب بعدم اليقين والذي يعد من أهم السمات الملازمة للأزمات (Yaghoubi & Dahmardeh, 2010, p-p.76-77)

وتكمن براعة القيادة في تحويل المخاطر والتهديدات المسببة للأزمة إلى فرص لتطوير الوضع واطلاق القدرات الابداعية والتفاعل المستمر مع التغيرات الطارئة والخروج من الأزمة أكثر قوة ( المغربي ، 2019، ص9).

وتتطلب القيادة لإدارة الأزمات في ضوء الرشاقة الاستراتيجية تحقيق القادة لعناصر مهمة منها :

1. القدرة على التوازن الانفعالي وضبط النفس لتدعيم تماسد الأفراد في الظروف غير الاعتيادية المصاحبة للأزمات .
2. الرؤية التفاؤلية وبث الأمل مع اتخاذ الإجراءات الاحترازية ودراسة الموقف والاعتماد على الإدارة بالحقائق .
3. تهيئة الأفراد للتعامل مع التغيرات الطارئة بانضباط دون خوف ودون استهتار .
4. النظرة الواقعية والاعتراف بالأخطاء حتى يمكن تداركها ومنع تصاعد الأزمات .

5. القدرة على صناعة القرار بمشاركة جميع الأطراف المعنية لضمان استكما المعلومات وتكوين صورة حقيقية وشاملة لجميع عناصر الأزمة .
6. التدعيم المستمر والمتابعة المستمرة لتضمين أى مستجدات طارئة والتعامل معها بما يضمن حيوية خطط مواجهة الأزمة وتنميتها مع تطور الموقف .
7. التفويض الفعال والاستعانة بفرق عمل مدربة وتمكينها للقيام بمهامهم مع المتابعة المستمرة لاكتشافى جوانب للخلل وتداركها وتزليل أى عقبات .
8. الرؤى المتعددة وفق احتمالات الموقف والقدرة على اتخاذ قرارات تجريبية تتناسب مع سرعة وشدة التغيرات الطارئة .
9. مرونة التفكير وإعادة النظر فى خطط مواجهة الأزمة فى ضوء جدولها على أرض الواقع والمبادرة للتغيير والتخلى عن الأفكار المعطلة والتحول نحو السيناريوهات البديلة .
10. المبادرة وتحمل المسؤولية وتعنى قدرة القائد على أخذ الخطوات الاستباقية وتوقع فرص النجاح وتحمل مسؤولية المجازفة المحسوبة وبث روح المسؤولية الجماعية مع أفراد فريقه .
11. القدرة على شحذ الطاقات والهام العقول وتوجيههم والحفاظ على مستوى الدافعية نحو انجاز المهام بالاقناع والمثابرة
12. اليقظة وسرعة البديهة فى قراءة تطورات الموقف واستنتاج تبعات كل تغيير وتوجيه الجهود نحو البدائل المناسبة فى الوقت المناسب .

#### ب- متطلبات الإدارة الاستباقية للأزمة

وتعد الإدارة الاستباقية من أهم متطلبات إدارة الأزمة ؛ لأن النجاح فى استباق الأزمة يكفى الجامعة تكلفة الوقوع فيها ، أو على أقل تقدير يحد من تبعاتها ويضمن احتواءها بأقل الخسائر الممكنة، كما يتوقع أن يزيد من فاعلية الأداء فى

المراحل التالية فإن لم يمنع حدوثها، فاستباق الأزمة يدعم الجو العام للعمل بخفض التوتر الناشئ عن التصادم مع التغيرات الطارئة ؛ وذلك بالاعتبار بجاهزية المؤسسة بسيناريوهات متعددة لاحتمالات الموقف .

ويتطلب متطلب الإدارة الاستباقية القيام بعدة إجراءات مهمة منها:

1. إرساء وتدعيم ثقافة الإدارة الاستباقية بتشجيع الأفكار الابتكارية واستشراف المستقبل ، والاهتمام بتكوين صف قيادي ثانی يتمتع بالرؤية المستقبلية ويؤمن بتخصيص وتوجيه الجهد والوقت اللازم لاستباق الأحداث .
2. ترقب التغيرات الطفيفة والمشكلات المربكة أولاً بأول ، وحسن توقع التبعات المحتملة لها ويمكن تحقيق ذلك من خلال تفعيل الاستجابة لشكاوى العاملين بالجامعة وجميع الأعضاء ومتابعة كافة التظلمات خاصة لو أمكن تصنيفها وتحديد المسببات والعوامل المشتركة إن وجدت .
3. الاصغاء لصوت العميل متمثلاً في عملاء الجامعة الداخليين والخارجيين من متلقى الخدمة التعليمية والبحثية والمجتمعية ؛ لرصد احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية والتي تمثل أساس لتحديد المستهدف من الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعة ، والتي يترتب على إهمالها عديد من الأزمات .
4. التعامل الواعي مع مستجدات السياسة التعليمية وفقاً لظروف المجتمع والتحديات البيئية المعاصرة وحسن توقع آثارها على المجتمع الأكاديمي إيجاباً وسلباً ، والتواصل مع الأطراف المعنية لضمان فاعليتها في تنمية الواقع الجامعي وألا تكون هي نفسها من أسباب حدوث الأزمات .
5. ترقب المتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وحسن تحديد الفرص والتهديدات، واستقراء الفرص الكامنة في بعض التهديدات بالتفكير خارج الصندوق وتدعيم فكرة استثمار التهديدات .

6. العمل على تدبير مصادر متنوعة للتمويل بالاعتماد على خدمات الجامعة الاستشارية وجذب التأييد المجتمعى لمشروعات التطوير بما يكفل إعادة تخصيصها عند حدوث أى أحداث طارئة .
7. الاستعداد بالتدابير اللازمة قبل حدوث الأزمات مثل : تأمين شبكات الاتصال بجميع منسوبي الجامعة ، واستحداث أنشطة للتواصل تتناسب مع كل فئة مثل : عقد برلمان لطلاب وخريجي الجامعة، ، وتكوين لجان ومجالس استشارية مع مؤسسات المجتمع المدنى المعنية بكوادر الخريجين .
8. تكوين روابط قوية مع الجامعات المختلفة على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي وخاصة بالمؤسسات الناجحة فى تجارب إدارة الأزمات وتبادل الخدمات الاستشارية .
9. إعداد قواعد بيانات خاصة بتصنيف الخبرات المتنوعة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة يمكن الاعتماد عليها فى اختيار فرق العمل الخاصة عند حدوث الأزمات .
10. تعزيز قدرات الأفراد على التنبؤ بالأحداث وتوقع تبعاتها فى ضوء التعلم من الخبرات السابقة .

### ج- متطلبات التخطيط الاستراتيجي للأزمات

تتطلب إدارة الأزمات فى بيئة العمل التنافسية فى عالمنا المعاصر الاستعداد للاستجابة للتغيير وإيجاد طرق جديدة ومبتكرة لإدارة الأعمال ، وهذا ما يسمى بالرشاقة والتي تتطلب تهيئة بيئة مشجعة على الإبداع و استكشاف التفكير الاستراتيجي . ( Khaddama , 2020, p.2294 ) .

وبعض الجامعات لديها خطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات ، خاصة ما يتعلق منها بالكوارث الطبيعية المتوقع حدوثها في نطاقها، على سبيل المثال تضع الجامعات الأمريكية بالمدن الساحلية خططاً للسلامة أثناء وعقب حدوث الأعاصير. وأيضاً العديد من الجامعات لديها خطط في الأماكن المتوقع تعرضها لأي حادث مؤسف من أحداث العنف الجماعي في الحرم الجامعي. حيث ينصب التركيز على السلامة والحفاظ على استمرارية التعلم أثناء وبعد الأزمة بالتخطيط الاستباقي لإدارة الأزمات قصيرة وطويلة الأمد لدعم صمود الجامعة وتمكينها بالقدرة على خدمة الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس بشكل أكثر فاعلية (Rayburn , et al., 2020,p. 1).

وهناك اعتبارات مهمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الجامعات في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، ومنها :

1. الاهتمام بمشاركة جميع الأطراف المعنية في الجامعة مع الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في التخطيط الإستراتيجي .
2. التركيز في التخطيط على إدارة الفرص والتهديدات أكثر من التكيف معها وذلك من خلال إعداد الخطط لتحويل التهديدات إلى فرص يمكن استثمارها لصالح الجامعة .
3. الاستعداد لتخصيص الموارد والجهود والوقت اللازم لجمع المعلومات واجراء الاجتماعات اللازمة للتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات المحتملة .
4. مراعاة التنسيق بين الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات وسياسات الجامعة لتكون المخاطرة المصاحبة للتغيير وإعادة التصميم مخاطرة محسوبة وقابلة للتنفيذ .



5. الاحتراز عند الاستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة المصاحبة للأزمات  
بمراعاة تحقيق استقرار نسبي للجامعة فى مواجهة التغيير من خلال إعداد  
خطط إستراتيجية متعددة المدى تضمن الاستقرار النسبى للعمل تسمح بتقييم  
الأداء التنظيمي للجامعة والتأكد من فاعلية الحلول .

#### د- متطلبات الهيكل التنظيمي

يعد من أهم الخطوات اللازمة لتفعيل الهيكل التنظيمي بالجامعات من  
أجل إدارة الأزمات بخفة ورشاقة وفاعلية تبنى فلسفة منظمة التعلم القائمة على تداول  
المعرفة ، ومرونة الهيكل التنظيمي وتحقيق التكامل والتنسيق بين فرق العمل  
واستهداف التحسين المستمر ( Yaghoubi & Dahmardeh, 2010, p.85 ) .

ويتطلب تفعيل الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالجامعات تحقيق بعد  
الاعتبارات المهمة مثل :

1. المرونة فى التكوين : تعد من أهم متطلبات الهيكل التنظيمي الذى يتمتع  
بالرشاقة فى مواجهة الأزمات ويقصد بها القدرة على إعادة تشكيل فرق  
العمل .

2. مرونة الأداء : ويقصد بها سهولة التحول بين بدائل خطط العمل والاستعداد  
من قبل كوادر العمل على أداء مهامهم المستجدة .

3. الاتساع والشمول : ويكون بالاعتماد على تنظيمات مثل فرق العمل  
والتنظيمات الشبكية لقطاعات العمل على المستوى الأفقي بالتنظيم مما  
يبسر وجود منسقين بين الوحدات وذلك لمواجهة تداعيات الأزمات والتمكين  
من ضبط حدود الأزمة وحصرها قدر المستطاع .

4. تدريب كوادر العمل على تمييز المعلومات وتصنيفها وتداولها بسرعة تناسب التغيرات المتلاحقة .
5. اختيار الكوادر المثابرة وتفويضها فى المهام وفقا للقدرات الخاصة بالأفراد والتي تتناسب مع طبيعة الموقف وتمكينها بالصلاحيات اللازمة .
6. تيسير وسائل التكنولوجيا اللازمة لانجاز المهام فى وقتها والاعتماد على النماذج الابتكارية غير التقليدية فى التفكير لصياغة البدائل المناسبة لاحتمالات الموقف .
7. تحديد المهام والوظائف واستحداث مهام والغاء بعضها ودمج بعضها بما يحقق الاستفادة القصوى من الطاقات دون اهدار أو تكرار أو تعارض .
8. تحديد نطاق الاشراف والمتابعة للمسئوليات المرتبطة لإحكام النظام والتغلب على حالة الفوضى المتوقعة عند حدوث الأزمات .
9. التدريب المبكر خاصة فيما يتعلق بالأداء التقنى وبما لا يعطل سعة تداول المعلومات .

#### هـ- متطلبات مرونة أنظمة العمل

تتطلب الرشاقة الاستراتيجية قدرات عالية من المرونة والقدرة على الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الفورية للسياسات المستجدة ، ولتحقق ذلك يجب توافر المهارة فى رؤية الحقائق المهمة وملاحظة الأخطاء اليومية ، وتصنيف العوامل المزعجة بمعنى حسن قراءة الواقع . والاعتراف المبكر بالتغيرات والاتجاهات البيئية والاجتماعية المستحدثة ، وإجادة الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين والخارجيين والقدرة على صياغة استراتيجية جديدة وثاقبة (Hamalainen, et al.,2012, p.17)

تعد مرونة نظم العمل هى جوهر فكرة الاستجابة السريعة وفقاً لمدخل الرشاقة الاستراتيجية والتي تمكن الجامعة من التعامل مع الأزمات بنجاح وفاعلية ، ولذلك يجب الانتباه إلى أهمية الايمان بأن قيمة العمل تتمثل فى سرعة الاستجابة وأداء الخدمة فى الوقت المناسب .و التعامل مع الظروف غير المتوقعة بفعالية بالقدرة على الانتقال من روتين الأداء إلى المرونة وخفة الحركة ( منصور ،2020، ص 13).

وهناك بعض الاعتبارات لتفعيل مرونة أنظمة العمل ؛ مثل

- 1- مرونة سياسات العمل وتعنى التوجه عند صياغة بدائل الحلول للموقف المتأزم لاختيار البديل الأنسب وفقاً للظروف المتغيرة بالاعتماد على تحليل الموقف بواقعية والاعتبار بنتائج التحليل البيئي دون تشبث بالبيروقراطية .
- 2- إجادة الحوار مع أصحاب المصالح والمعنيين لاستباق حدوث أى تعرض فى المصالح يمكن أن يعرقل خطط التعامل مع الأزمة أو يزيد من تصاعدها .
- 3- الوعي المبكر بالتحديات البيئية المستجدة ، وانعكاس ذلك على تطوير نظام العمل بالجامعة باستحداث تعليمات خاصة بطبيعة مرحلة الأزمة وترتبط بتطورها تصاعداً أو انحساراً.
- 4- التزام كافة أطراف العمل بالاستجابة الفورية للأنظمة المستحدثة .
- 5- استمرار متابعة العمل لتدارك الأخطاء أولاً بأول ، وإعادة تصميم أنظمة العمل كلما استلزم الأمر .

## و - متطلبات تدفق وسيولة الموارد

تعد سيول الموارد وتدفقها عاملاً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات بالاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية حيث تمثل سيولة الموارد القدرة الداخلية التي تمكن المؤسسة من إعادة تكوين أنظمة الأعمال وإعادة توزيع وتخصيص الموارد ، وإدارة الحوافز وتحقيق التعاون وتنفيذ الأنشطة بشكل أسرع ، وتتأثر الرشاقة الاستراتيجية سلباً عندما تقيد الموارد وتتسم الاعمال بالجمود وتصيد الأخطاء وتقليل الكفاءة .

(Rotich & Okello, 2019,p.2180).

ومن المتطلبات اللازمة لنجاح الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات توافر الموارد وحسن استغلالها ، وهناك بعض الإجراءات التي يمكن أن تحقق وفرة وسيولة الموارد وتدفعها بنجاح وتتمثل فيما يلي :

- 1-الايامن بفصل إدارة الموارد عن ملكيتها وتتمثل في ارتباط قرارات تخصيص الموارد وتوجيهها وفقاً لأولوية الاحتياجات ودرجة تأثيرها .
- 2-تنوع مصادر التمويل لتيسر إعادة توزيعها وتخصيصها وفقاً للتغيرات في أنظمة العمل دون التأثير بتقييد الموارد المحدودة .
- 3-توظيف الحوافز لتمكين الأفراد من تنفيذ الأنشطة وفق أنظمة العمل المستحدثة بشكل أسرع .
- 4-تنظيم الموارد المعلوماتية من خلال قواعد بيانات ميسرة وسهلة التداول وإتاحتها في الوقت المناسب واستمرار تحديثها وفق مستجدات الموقف .
- 5-تشجيع الأفكار غير التقليدية في استثمار الموارد المادية مثل إعادة التوظيف في مهام متعددة أو عبر أوقات متتالية حسب طبيعة الأزمة .
- 6-تعظيم الموارد الزمنية بالتدقيق في تخطيط العمل بما لايسمح بإهدار الزمن واعتبار كل دقيقة حاسمة في صناعة القرار وتنفيذه .

## ز - متطلبات الاتصال متعدد الوظائف

يعد التواصل من أهم متطلبات إدارة الأزمات فهو عامل مشترك بين جميع مراحلها فهو الوسيلة لتداول المعلومات طول الوقت ونجاحه يعنى توافق الأداء والتنسيق بين الأطراف المعنية وتماسك الجهود وحسن توجيهها لإن إدارة الأزمات عمل جماعى وويتطلب نظاما خاصا للتواصل المتعدد الوظائف والمتعدد المستويات ، وعلى الإدارة القيام ببعض الاجراءات من شأنها دعم التواصل عبر مراحل إدارة الأزمة على النحو التالي:

1. تأسيس قنوات التواصل الفعالة والقادرة على التعامل مع كافة الأطراف المعنية بالمجتمع الجامعى سواء على نطاق البيئة الداخلية من منسوبها أو البيئة الخارجية من جمهور الرأى العام والمؤسسات المدنية ذات الصلة وأولياء أمور الطلاب والهيئات التعليمية المحلية والدولية.
2. تدريب منسوبي الجامعة من قادة وأعضاء و طلاب وكافة المتعاملين معها على استخدام قنوات التواصل بفاعلية وذلك بصورة مستمرة فى الظروف الاعتيادية حتى لا يحدث ارتباك عند حدوث الأزمات.
3. الصيانة الدورية لوسائل التواصل والتأكد من انتظام وسهولة التعامل مع أنظمة التواصل .
4. تدريب الكوادر البشرية خاصة الكوادر المتعاملة مباشرة مع الجمهور من أولياء الأمور ووسائل الإعلام ،ومؤسسات المجتمع المدنى المعنية بالمجتمع الأكاديمي .
5. استثمار التواصل فى دعم الأفراد بالمعلومات وإدارة الشئون المعنوية خاصة فى حالة تصاعدالأزمة للحفاظ على التوازن النفسى وشحذ طاقات العاملين وضبط بيئة العمل وحمايتها من تداول الشائعات .

6. تفعيل التواصل متعدد الوظائف للعمل على الاستعداد والجاهزية للأزمات قبل حدوثها .
7. تيسر قنوات التواصل والتأكد من سهولة استخدامها لتداول المعلومات ، وتوظيف التواصل في رصد الأخطاء لتداركها أثناء حدوث الأزمة
8. استمرار تفعيل قنوات التواصل بعد زوال الأزمة لرصد ردود الأفعال والتغذية الراجعة واستنقاء الخبرات المتعلمة بعد مواجهة الأزمة .

وهكذا تتضح قيمة التواصل الفعال عبر مراحل الأزمة بما يسهم به من زيادة الوعي والاستعداد ( قبل الأزمات ) ، وحشد وتعبئة الجهود والتنسيق بين الوحدات ( عند حدوث الأزمات ) وتأكيد التعلم التنظيمي ( بعد حدوث الأزمات ) لاستخلاص الخبرات المتعلمة بعد انتهاء الأزمة استعادة النظام .

### ح- متطلبات تهيئة بيئة العمل والجو النفسي

إن الرشاقة الاستراتيجية قائمة على الحلول المبتكرة للأزمات وتشجيع العقول على الابتكار من خلال توفير ثقافة مؤسسية مشجعة على الإبداع ، وانعكاس ذلك على بيئة العمل ؛ بفتح قنوات للتواصل، وتشجيع المناقشات الجماعية وحرية الإبداع والتفكير (عبد العال، 2019، ص279).

وهناك متطلبات عديدة لتهيئة بيئة العمل بالجامعة لتحقيق إدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية من أهمها :

1. تهيئة بيئة ثقافية تتسم بالثقة في القيادات وتوقع المساندة والدعم والثقة في الأعضاء وتوقع الالتزام والمثابرة وتحمل المسؤولية .

2. تهيئة بيئة مادية وفيزيائية قابلة لإعادة التكوين وإعادة الاستخدام مثل استخدام القاعات متعدد الوظائف ( للاجتماعات الطارئة - للتدريب - لجلسات العصف الذهني ) وفقا للاحتياجات الطارئة .
3. تهيئة بيئة تقنية ذات كفاءة عالية للتمكين من التعامل مع التغييرات المتلاحقة بما يحقق احكام السيطرة السريعة على الموقف و متابعة اتجاهات تطوره والتعامل معها.
4. تهيئة بيئة نفسية مشجعة على الابتكار والابداع بتيسر قنوات المشاركة والتواصل المتعددة عبر الاجتماعات وارسال المقترحات وعقد اللقاءات بالاعتماد على تفويض عدد من المنسقين عند حدوث الأزمات .
5. تهيئة بيئة إدارية قائمة على تدعيم المرونة في سياسات العمل وتمكين الأفراد من المرونة في اتباع إجراءات تنفيذها بما يتناسب وطبيعة الضغوط المصاحبة للأزمة .
6. تهيئة بيئة عمل ديمقراطية تحفيز على المشاركة في صنع القرار من قبل الأطراف الأكثر تعاملًا مع الأزمة وفقا لطبيعتها .
7. تهيئة بيئة مهنية قائمة على التعلم تبادل الخبرات من خلال تمكين الأفراد من عرض تجاربهم السابقة مع الأزمات واستشارة الخبراء والمتخصصين .

#### ط- متطلبات تنمية القدرة على الحساسية الاستراتيجية

إن الغرض من إدارة الأزمة ليس البحث عن طرق لتأجيلها ، وإنما الخروج منها بأقل الخسائر واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب تكرارها، والتمكن من تطوير أنظمة الإنذار، بل وزيادة الحساسية لاستشعار الأزمات القادمة، وتكوين قدرة عالية على استكمال استعدادات ما قبل الأزمة ( Aytac ,et al., 2017, p. 7573 ).

وهناك بعض الإجراءات التي يمكن أن تساهم في قدرة المؤسسة على الحساسية الاستراتيجية للأزمات بالاستجابة للمستجدات الطارئة بسرعة و بنجاح ، ومن أهمها :

1- حساسية الإدراك : وتعنى استشعار الانذارات المبكرة والاحساس بوجود المشكلات وإدراك ما تنطوى عليه من نقاط قوة ونقاط ضعف وما يحيط بها من فرص وتهديدات .

2- حساسية الملاحظة : وتتمثل في ترقب المشكلات ببيئة العمل الجامعي ذات العلاقات المرتبطة ، واستنتاج إمكانية تحولها إلى أزمة .

3- حساسية التمييز: وتعنى قدرة الجامعة على اكتشاف الفرص وتحديد التهديدات التي يمكن تحويلها إلى فرص للنجاح.

4- حساسية التصنيف والترتيب : وتعنى تصنيف نقط القوة والضعف ، وترتيب نقاط القوة وفقا لدرجة فاعليتها، ونقاط الضعف وفقا لشدة تأثيرها ، وتضمن ذلك فى عملية صياغة البدائل وصناعة القرار .

5- حساسية التقدير : وتعنى تقدير حجم المشكلة وإدراك علاقتها بوحدة العمل الأخرى وسعة وحدودها خاصة مع الاعتبار بطبيعة العمل الجامعي المترابط الوظائف .

6- حساسية التبصر بشدة التأثير : وتعني استشعار شدة تأثير التغيرات الطارئة واحتمال تصاعد الموقف .

7- حساسية التبصر بسعة الاحتمالات : وتعنى القدرة على التفكير فى أكثر من مسار لرسم سيناريوهات الموقف والاستعداد لكل الظروف الطارئة .

8- حساسية سرعة الاستجابة : وتعنى الاستعداد للاستجابة للتغيرات الطارئة بسرعة مناسبة



9- حساسية مرونة الاستجابات : وتعنى تنوع الاستجابات وإعداد خطط عمل تناسب احتمالات الموقف .

10- حساسية توقع النتائج : وهى متطلب مهم لإعادة تصحيح المسار وتدارك الأخطاء .

11- حساسية المتابعة : وتعنى ترصد تطورات الموقف وإدراك نوع ودرجة التغيير وسرعته للاستعداد للتعامل معه بمرونة .

ولتمكين الجامعة من الحساسية الاستراتيجية لاستشعار الأزمات لابد من وفرة الأنظمة المعينة للاستجابة السريعة والمتزامنة مع التغيرات بصورة ديناميكية، مثل أنظمة إدارة المعلومات ، وأنظمة التواصل ، وصناعة القرار ، والاعتبار بحساسية الوقت المناسب لتجديد نظم وسياسات العمل دون الوقوع فى الفوضى ودون الإخلال بالاستقرار النسبي للعمل.

ويعد خلق قيمة الحساسية الاستراتيجية لدى القادة والأعضاء بالجامعات من أهم الدروس المتعلمة والخبرات المكتسبة من إدارة الأزمات فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية وهى فى نفس الوقت العنصر الملهم الذى يمكن الجامعة من إدارة أزماتها المستقبلية بطريقة أكثر فعالية ، ولذلك فهو متطلب متجدد ومستمر .

إلا أن استقراء متطلبات إدارة الأزمات فى ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية يوضح أهمية جميع المتطلبات السابقة ، وتأثيراتها على إدارة الأزمة التى تختلف فى النوع ولا تقل فى درجة الأهمية ؛ فمتطلبات مثل تهيئة البيئة والجو النفسى للعمل والاتصالات والقيادة لها تأثير كبير على كل من الوعي بالأزمات والاستعداد لها إلا أن لا شيء من هذه المتطلبات يمكنه وحده يمكن أن يؤمن فاعلية الجامعة فى

إدارة أزماتها. بل من الافضل وفره كل هذه المتطلبات لتحقيق نجاح الجامعات في إدارة أزماتها .

وفي الختام نتبنى الدراسة الحالية الاستفاده من مدخل الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية ؛ لما يتضمنه من رفع لقدرة الجامعة الاستباقية على استشعار التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة بها داخليا وخارجيا بصفة مستمرة ، واتخاذ القرارات الجريئة في الوقت المناسب ، واستغلال الفرص المتاحة ، وتحويل التهديدات إلى فرص للنجاح ، وصياغة الرؤى الاستراتيجية الجديدة والمبتكرة للجامعة ، وإعادة تصميم استراتيجيات العمل ، وإعادة توجيه الموارد مع الالتزام الجماعي بتحمل المسؤولية ، بما يحقق اتساق وتدفق العمل للحد من المخاطر وتجنب الأزمات، وتلبية متطلبات التغيير المستمر، وتحقيق ما تنشده الجامعة من بقاء واستقرار وتطور في ظل أى ظروف مضطربة في بيئة العمل.

### توصيات بحثية :

يمكن اعتبار هذه الدراسة خطوة في مسارات البحث العلمى للتحقق من فعالية الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لإدارة الأزمات وتحديد متطلباتها ، ومن ثم توصي الدراسة الحالية بمواصلة البحث في الاستفاده من مدخل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية مع متغيرات مختلفة مثل :

1. تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في قطاع التعليم العام.
2. العوامل المؤثرة في فاعلية الرشاقة الاستراتيجية بالمدارس .
3. الثقافة التنظيمية مدخل لتفعيل الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية .
4. دور الرشاقة الاستراتيجية في دعم الالتزام المؤسسي بالجامعات المصرية.
5. دور عملية الاتصال في تدعيم الرشاقة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام.

## مراجع الدراسة

### أ- معاجم وقواميس:

1. مجمع اللغة العربية . (2004) . المعجم الوسيط . ط(4) . مكتبة الشروق الدولية . القاهرة . مصر .

### ب- الكتب:

2. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير . ( 2019 ) . إدارة الأزمات والكوارث . الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي . القاهرة .

3. المواضية، يوسف عطوي . ( 2016 ) . التعلم الاستراتيجي ودوره فى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية . دار أمجد للنشر والتوزيع . عمان .

4. المساعدة ، ماجد عبد الهادي . ( 2012 ) . إدارة الأزمات (المدخل - المفاهيم - العمليات ) . دار الثقافة للنشر والتوزيع . عمان .الأردن .

5. صالح ، على عبد الرحيم . (2014) . ديمقراطية التعليم واشكالية التسلسل والأزمات فى المؤسسات الجامعية . دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع . عمان الأردن .

6. عبد الحميد ، جابر ، و كاظم ، أحمد خيرى . ( 2002 ) . مناهج البحث فى التربية وعلم النفس .. دار النهضة العربية . القاهرة .مصر .

7. عبد السلام ، على . ( 2015 ) . فعاليات إدارة الأزمات والكوارث . مكتبة زهراء الشرق . القاهرة .مصر .

8. كافي، مصطفى يوسف . ( 2015 ) . إدارة الصراع والأزمات التنظيمية . دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع . عمان .الأردن .

9. هيكل، محمد أحمد الطيب . ( 2006 ) . مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة . الهيئة المصرية العامة للكتاب . القاهرة . مصر .

## ج- الدوريات والمؤتمرات العلمية .

10. آل يحيى، نجلاء غازي حامد ، وعبدالقادر ، سليم برشيد. (2022) . "العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد". (المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال) : 12(2). مركز رفاذ للدراسات والأبحاث. الأردن. (204 - 216 ) .
11. الحاوري ، عبد الغني . (2019) . " تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية " . (المجلة الأردنية في العلوم التربوية) : 15 (3) : 309-323 .
12. الزايدي، أحمد بن محمد خلف . (2020) . "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبدالعزيز". (مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية) : (9) : 157 - 183 .
13. الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد . (2022) . "أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية" . (مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية) : 14 (1) . جامعة أم القرى : 101 - 117 .
14. العنزي ، نايف بن عمّاش السويلم. (2022) . "دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية" . (مجلة كلية التربية في العلوم التربوية) : 46(3) : 265-294 .
15. الفقيه، منال أحمد على. (2018) . "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية" . (مجلة الجامعة الوطنية) : (13) . الجامعة الوطنية. اليمن : 167 - 202 .
16. الكسر، شريفة بنت عوض . (2019) . " دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض) " . (المجلة التربوية الدولية المتخصصة) : 8 (5) . دار سمات للدراسات والأبحاث. الأردن: 51-62 .

17. اللمسي، عادل حلمي أمين. (2021). "الرقابة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية". (مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية) : 4 (45).كلية التربية -جامعة عين شمس : 303-384.
18. النايف، سعود بن عيسى. (2021). "الرقابة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية جامعة حائل نموذجا". (مجلة كلية التربية النوعية-جامعة بورسعيد) : 14 (14): 433-484.
19. أمين ، زهراء محمود سمير ،والمهدى ،سوزان محمد ، وسعيد ، عفاف محمد. (2021). "دور القيادة الريادية بالجامعات المصرية في إدارة أزمة فيروس كورونا (كوفيد 19) نموذجا". (مجلة بحوث - الجزء الثانى "علوم تربوية") 2 (10). جامعة عين شمس ، كلية البنات : 1-33.
20. جعفر ، يونس ابراهيم ( 2017 ) . " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس " . (مجلة جامعة الأقصى -سلسلة العلوم الإنسانية) : 21 (1) . جامعة الأقصى : 293-342.
21. جوهر ، على صالح ، وقوطة ، مروة ماهر و الأزاز، أسامة سمير. (2021). " أخطر الأزمات التي واجهت الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فى يناير 2011". (مجلة كلية التربية - جامعة دمياط) : (76):357-388.
22. حسين، جيهان حسن أمين . (2017) . "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.مجلة آفاق جديدة فى تعليم الكبار". (أفاق جديدة فى تعليم الكبار ) : (22) . جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار:9 - 38.

23. حسين، جيهان حسن أمين . (2018) : " واقع إدارة الأزمات بالجامعات : دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها ". (مجلة آفاق جديدة فى تعليم الكبار) : (23) . جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار: 261-299 .
24. حسين، عاصم أحمد . (2021) . " ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات ". (مجلة العلوم التربوية) : 29 (2) . جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية : 1-28.
25. حنفى ، محمد ماهر . (2013) . " إصلاح التعليم الجامعي المصري في ضوء مشروعات تطوير التعليم العالي ". (مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد) : (13) : 218-267 .
26. دماج ، أميرة أمين محمد . (2019) . " دور الرشاقة الاستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية فى مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية " . (مجلة القلم ) : (12) : 341-369 .
27. ربيع، عطير و فنى ، أحمد . (2016) . " دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لووكالة الغوث في إدارة الأزمات " . (مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية) : 4 (13) : 79-116.
28. ركاج، يحي محمد ، والعبادلة، سمر مشرف. (2017) . " مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة" . ( المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني) . كلية فلسطين التقنية: 1-32 .
29. عبد الرازق ، رغدان عدنان. (2018) . " أنماط القيادة وأثرها فى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية". (مجلة العلوم الإسلامية). كلية العلوم الإسلامية: 322-350 .

30. عبد العال ، عنتر محمد أحمد . ( 2019 ) . " متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية - جامعة سوهاج نموذجا " . (المجلة التربوية) : (59). كلية التربية جامعة سوهاج : 256- 326 .
31. عبد الفتاح ، إيمان محمد إبراهيم ، وعبد الحميد ، أسماء عبد الفتاح نصر . ( 2020 ) . " جهود بعض الجامعات العربية والأجنبية فى مواجهة الأزمة الناتجة عن فيروس كورونا المستجد " COVID-19 وإمكانية الاستفادة منها فى الجامعات المصرية " . (مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف) : (1): 224-304 .
32. عبد الله ، أنيس أحمد ، وذياب ، أمين طلال ( 2019 ) . " أثر خصائص المنظمة فى تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية - بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية فى العراق " . (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية): 51 ( 84 ) . كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت : 105-123.
33. عبد الله ، حيدر طه ، و عمير ، عراك عبود . ( 2019 ) . " دور الرشاقة الاستراتيجية فى تحقيق التفوق التنظيمي - بحث ميدانى لعينة من الكليات الأهلية " . (مجلة الدنانير ) : ( 15) : 296-320 .
34. عبد الوهاب ، سمير محمد ، و المرسي ، محمد رشدى . ( 2014 ) . " الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت " . (مجلة الدراسات التربوية والنفسية ) : ٨ ( ١ ) . جامعة السلطان قابوس : 36-58 .
35. عيدة ،محمد أحمد إبراهيم . (2019). " إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية (تصور مقترح)". (مجلة دراسات فى التعليم الجامعى): 43 (2): مركز تطوير التعليم الجامعي . جامعة عين شمس : 255-310 .

36. كحيل ، أمل ، ( 2015 ) . " أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر " . (مجلة جامعة دمشق) : 31 (2) : 203-257.
37. محمد، أشرف السعيد أحمد. (2020). "الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية في مواجهة جائحة كورونا-(Covid-19) ضرورة حتمية". (المجلة العربية للقياس والتقويم) : 1، (2): 206-208.
38. محمد ، ثناء هاشم محمد ، وطلبة ، ناصر شعبان على . (2021) . "تصور مقترح للسياسات التعليمية بالجامعات المصرية في ظل أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد SARS-COV2". ( المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج) . (88 : 707-813
39. محمد، محمد جمال صالح ، الخرشى، أحمد حسن محمد، وحسين ، سامية جمال. (2022). " تصور مقترح لتفعيل أدوار أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في توعية و تثقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية كلية التربية جامعة أسوان أنموذجاً". (مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية) : 3 (2) : 477-526) .
40. مغاوري ، هالة أمين .(2016) . " الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري " . (مجلة الإدارة التربوية ) : ( 10 ) : 133-174.
41. منصور ، منار منصور أحمد . ( 2020 ) . " تطوير الأداء الإدارى بكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية " . (مجلة البحث العلمى فى التربية ) . ( 21 ) : 1 - 45 .
42. Wright , A. L., Nichols, E., McKechnie, M., & McCarthy, S. (2013). "Combining Crisis Management and Evidence-Based Management: The Queensland Floods as a Teachable Moment",



(Journal of Management Education). 37(1) .The University of Queensland, Brisbane, Queensland, Australia: 135–160.

43. Tokel, A., Ozkan, T., & Dagli. G. (2017). "Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development", ( EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education) 13(11): 7573-7579.
44. Dajani, M. A. Z., (2022). "Adaptive Leadership, Organisational Resilience and the Mediating Effect of Change Management Amid Egyptian Academia Crises".( International Business Research) 15( 12 ) . Canadian Center of Science and Education:46-63.
45. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010)." Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal". (Long range planning). (43): 370-382.
46. El-Hosany, W. A., Ibrahim, S. A., & Hafez, F. E. (2016 ) ." Attributes of Students Crisis in Egyptian Governmental and Private Universities" . (IOSR Journal of Nursing and Health Science) , (IOSR-JNHS), e-ISSN: 2320–1959.p- ISSN: 2320–1940 Volume 5( 2 ) : 29-36.
47. Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). "Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic". (International Journal of Financial, Accounting, and Management). 2 (1) : 41-50.
48. Hamalainen, T., Kosonen, M., & Doz, Y. L. (2012)."Strategic agility in public management. Strategic Agility in Public Management" . (Bureaucracies & Public Administration eJournal):1-38.

49. Hamdan, M . K , El Talla S. A. , Al Shobaki M . J & Abu-Naser S. S .(2020). "The reality of applying strategic agility in Palestinian NGOs" . (International Journal of Academic Multidisciplinary Research)- (IJAMR).4 ( 4) : 76-103 .
50. Hijjawi, G. S., & Al-Shawabkeh, K. M. (2017). "Impact of strategic agility on business continuity management (BCM): The moderating role of entrepreneurial alertness: An applied study in Jordanian insurance companies". (International Journal of Business and Management) . 12(10): 155-165.
51. Khaddama . A. A. ( 2020 ). " Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing" . (Management Science Letters). (10): 2293–2300 .
52. Mavengere, N. (2013). "Information systems role in strategic agility: A supply chain context", the School of Information Sciences of the University of Tampere: 1-58.
53. Mircea, M., & Andreescu, A. I. (2011). "Using cloud computing in higher education: A strategy to improve agility in the current financial crisis".( Communications of the IBIMA) :1-15.
54. Rayburn, S. W., Anderson, S., & Sierra, J. J. (2021). "Future thinking continuity of learning in marketing: A student perspective on crisis management in higher education".( Marketing Education Review), 31(3): 241-255.
55. Razmi .B & Ghasemi .H.( 2015) . "Designing a model of organizational agility: A case study of Ardabil Gas Company", (International Journal of Organizational Leadership) : 2 (4) Industrial Management Institute: 100-117.
56. Rotich, J., & Okello, B. (2019)." The Effect Of Resource Fluidity On Strategic Agility Among Universities In Kenya: Case Of Masinde Muliro University Of Science And

- Technology ". (The Strategic Journal of Business & Change Management), 6 (2): 2176 – 2190.
57. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy". (California Management Review): 58(4). the University of California: 13-35 .
58. Vargo, J., & Seville, E. (2011). "Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining". (International Journal of production research), 49(18): 5619-5635.
59. Vecchiato, R. (2015). "Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility". (Technological Forecasting and Social Change) (101):25-36.
60. Wang, J., & Hutchins, H. M. (2010). "Crisis management in higher education: what have we learned from Virginia tech?". (Advances in Developing Human Resources) , 12(5): 552-572
61. Yaghoubi, N. M. & Dahmardeh, M. R. (2010). "Analytical approach to effective factors on organizational agility". (Journal of basic and applied scientific research). 1 (1): 76-87.