

التحول الرقمي وإدارة الأزمات بالجامعات المصرية - دراسة تحليلية

إعداد

منة الله عاطف شعبان إبراهيم

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

الملخص

في ظل التطورات المتزايدة التي شهدتها العالم نتيجة ثورة المعلومات والتكنولوجيا والتي من مظاهرها الرقمنة والإدارة الإلكترونية والتعلم الرقمي حيث يكون الاعتماد الكامل على وسائل التكنولوجيا الحديثة، والبحث عن طرق جديدة وحلول تكنولوجية للمشكلات، وقد فرض هذا التحول على الجامعات ضرورة استثمار التقنيات الرقمية في تجاوز كثير من التحديات المستقبلية والأزمات التي تواجهها، واتخاذ القرارات السليمة بناء على معلومات شاملة ومتكاملة، من خلالها يتم تحليل البيانات وتوقع الأزمات المستقبلية قبل حدوثها، وكذلك العمل على إدارة تلك الأزمات باعتبارها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط لها، ومواجهتها حفاظا على بقاء الجامعة واستمرارها .

ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليست فقط كحالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها أوضاع اللاتوازن واللااستقرار في النظم والقيم؛ وإنما كفرصة للتغيير والتطوير، لذا توجهت الجامعات نحو التحول الرقمي في جميع أنشطتها وعملياتها، حيث أن التحول الرقمي هو تسخير التكنولوجيا واستغلالها لخدمة الجامعة وزيادة كفاءتها وتحقيق الميزة التنافسية والتحول من التفكير التقليدي إلى الذكاء الرقمي والسعي الدائم نحو التطوير، وعليه يقدم هذا البحث معالجة منهجية لموضوع: إدارة الأزمات وعلاقتها بالتحول الرقمي، في محاولة لمعرفة إسهام التحول الرقمي في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الأزمات

***Digital transformation and crisis management in
Egyptian universities - an analytical study***

Prepared by

Menna Tallah Atef Shaaban Ibrahim

Summary

In light of the increasing developments that the world has witnessed as a result of the information and technology revolution, the manifestations of which are digitization, electronic management, and digital learning, where there is complete reliance on modern technological means, and the search for new methods and technological solutions to problems. This transformation has imposed on universities the necessity of investing in digital technologies in overcoming many Future challenges and crises facing them, and making sound decisions based on comprehensive and integrated information, through which data is analyzed and future crises are predicted before they occur, as well as working to manage these crises as a continuous, dynamic process that includes actions and behaviors with a high degree of effectiveness, the goal of which is to identify and diagnose The crisis, planning for it, and confronting it in order to preserve the university's survival and continuity.

From this standpoint, the crisis has come to be seen not only as an emergency and sudden situation that results in conditions of imbalance and instability in systems and values; Rather, it is an opportunity for change and development, so universities have moved towards digital transformation in all their activities and operations, as digital transformation is harnessing technology and exploiting it to serve the university, increase its efficiency, achieve competitive advantage, and shift from traditional thinking to digital intelligence and the constant pursuit of development. Accordingly, this research provides a systematic treatment of the topic.: Crisis management and its relationship to digital transformation, in an attempt to know the contribution of digital transformation to crisis management in Egyptian universities.

Keywords: digital transformation, crisis management

التحول الرقمي وإدارة الأزمات بالجامعات المصرية - دراسة تحليلية

إعداد

منة الله عاطف شعبان إبراهيم

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

مقدمة

شهد العصر الحالي ثورة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، انعكس تأثيرها على مؤسسات المجتمع المختلفة ومنها الجامعات والتي بدورها لا تعيش بمعزل عن هذا العصر الذي يتسم بالرقمنة والديناميكية، حيث تواجه الجامعات تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر وتحقيق قدرات تنافسية عالية؛ نتيجة العولمة والثورة الرقمية للحصول على موقع متقدم بين الجامعات المنافسة والتي تمثل بعض أهم مصادر الضغوط عليها، وعليه تزايدت الحاجة للاستفادة من التحول الرقمي كوسيلة مساعدة على تجاوز كثير من التحديات والأزمات التي تواجه الجامعات.

وتعد جائحة كوفيد- ١٩ أحد أسوأ الأزمات التي أثرت على الجامعات في جميع أنحاء العالم، حيث تتميز الأزمات سواء كانت أزمات عالمية أو تنظيمية، بأنها غير متوقعة وتسبب اضطراب في الروتين بشكل مفاجئ مع تدفق متصاعد للأحداث مصحوبًا بشعور بفقدان السيطرة، كما أن أوقات الاستجابة للتهديدات الخطيرة تكون منخفضة، ويكون فيها القادة ضحية لضغوط الوقت مما تفرض عليهم تبني إجراءات سريعة لمواجهة هذه الأحداث غير المتوقعة،^(١) لمنع أو تقليل تأثير الأزمة على المؤسسة، وكذلك الحفاظ على سمعتها، فهي طريقة للتفكير والتصميم والعمل لمكافحة الأزمات وتقليل الضرر الفعلي الناجم عنها.^(٢)

لذا اتجهت الجامعات ومنها الجامعات المصرية نحو التحول الرقمي في جميع أنشطتها وعملياتها وكذلك إدارة أزماتها، حيث أن التحول الرقمي هو تغيير

مقصود في نمط الخدمات والوظائف والممارسات الإدارية والتعليمية والبحثية والخدمية للجامعة وتحويلها من نظام تقليدي لنظام رقمي من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية وتقديم كافة خدماتها إلكترونياً لزيادة قدرتها على مواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة.^(٣)

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ضعف قدرة مؤسسات التعليم الجامعي المصري على توفير الموارد اللازمة، كالبنى الأساسية، والمعدات، والمواد التعليمية، والآليات الحاكمة لتطويرها وتنميتها بشكل مستمر، وكذلك توفير كوادرات تدريسية متميزة ومديرين ومدرسين لزيادة جودتها،^(٤) مما يقلل من قدرتها على القيام بدورها في توليد المعرفة ونشرها.^(٥) وبالتالي يضعف قدرتها على تحقيق مستوى أعلى في إدارة أزماتها خاصة مع تغيرات العصر الحديث أو ما يعرف بالعصر الرقمي.

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تعرف الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالجامعات وعلاقتها بالتحول الرقمي وصولاً إلى معرفة مدى إسهام التحول الرقمي في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.

مصطلحات البحث، وتشمل ما يلي:-

١. التحول الرقمي: Digital Transformation

التَّحَوُّل لغة كلمة أصلها الاسم (تَحَوَّل) في صورة مفرد مذكر وجذرها (حول) وجذعها (تحول) وتحليلها (ال + تحول)،^(٦) تحول، يتحول وهو تغيير من حال إلى حال، واصطلاحاً: هو الانتقال من مكان إلى غيره.^(٧) وقد عرفت الرقمية لغة: رقم، يرقم، ترقيماً وهو ما يدل على تميزها وتصنيفها، بينما اصطلاحاً: هو ما يقاس به درجة التغيرات التي تطرأ على بعض الظواهر.^(٨)

ويمثل التحول الرقمي عملية تحويل البيانات والمعلومات من صورة مكتوبة ورقية إلى شكل رقمي من أجل معالجتها إلكترونياً، وتخزينها وإدارتها بشكل إلكتروني بواسطة الحاسب الآلي، ويصبح المحتوى التقليدي للبيانات والمعلومات رقمياً ويمكن تداوله إلكترونياً على الشبكة المحلية أو شبكة المعلومات الدولية. (٩)

ويشير التحول الرقمي بالجامعة إلى عملية انتقال الجامعات التقليدية إلى جامعات رقمية من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية وتقديم كافة خدماتها إلكترونياً، لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة. (١٠)

ومما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً بأنه " عملية تحويل البيانات والمعلومات من صورة مكتوبة ورقية إلى شكل رقمي ومعالجتها إلكترونياً، وتخزينها وإدارتها بواسطة الحاسب الآلي، وبذلك تنتقل الجامعات التقليدية إلى جامعات رقمية من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقديم كافة خدماتها إلكترونياً، لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة ".

٢. إدارة الأزمات (Crisis Management)

تعرف إدارة الأزمات، بأنها:

- "الإجراءات التي يتم اتخاذها لحل المشكلات التي تسببها الأزمة". (١١)
- "نمط إداري يتم تبنيه في حالة طارئة أو استثنائية تتركز فيه جميع موارد المؤسسة لاجتياز تلك الفترة الصعبة، مع ترك القضايا الأساسية أو طويلة الأجل جانبا". (١٢)
- أسلوب إداري يستخدم للتعامل مع أحداث الازمة عندما تحدث والتخطيط للاستعداد واتخاذ المبادرة. (١٣)
- تمكين المؤسسة من تحديد وتحليل وتقييم العلامات التي تشير إلى أن الأزمة تتصاعد، ومنع اندلاعها، والاستعداد للتعامل معها إذا اندلعت،

وانتهاءها والحد من الأضرار التي تسببها الأزمة للمؤسسة، والاستفادة من الأزمات التي واجهتها وغيرها من المؤسسات وتنفيذ التغييرات التي اقتضتها عملية التعلم فيها.^(١٤)

مما سبق يمكن تعريف إدارة الأزمات إجرائياً بأنه "أسلوب إداري تستخدمه الجامعات للتعامل مع أحداث الأزمة وفقاً لإجراءات محددة لحل المشكلات التي تسببها الأزمة من خلال التخطيط والاستعداد لمواجهةها واتخاذ المبادرة وحشد جميع مواردها لاجتياز الأزمة باتخاذ قرارات سريعة لوقف تطور الموقف لإعادة استقرارها".

منهج البحث

يستخدم البحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وعناصرها كما تحدث في الواقع الفعلي لها، وتحديد العلاقات التي توجد بينهما وتفسيرها.^(١٥) وعليه يتناول البحث الحالي المحاور التالية:

أولاً: التحول الرقمي في الجامعات

يتناول هذا المحور مفهوم التحول الرقمي وأهدافه والتحديات التي تواجه الجامعات ومتطلبات مواجهته.

١. التحول الرقمي: المفهوم والأهداف والأهمية

انطلاقاً من التعريف الإجرائي للتحول الرقمي يلاحظ أنه يشير إلى عملية تحويلية تؤثر بشكل كبير على جميع أنشطة المؤسسة الجامعية، وتتخلل جميع عمليات وأماكن وأشكال وأهداف التعليم والتعلم والبحث والعمل، ويشمل تطوير البنى التحتية الجديدة، والاستخدام المتزايد للوسائط الرقمية والتقنيات في التعليم والتعلم والبحث والخدمات المساندة والإدارة والاتصال، وفي الوقت نفسه العمل على مقابلة حاجة الطلاب والعاملين وإكسابهم مهارات رقمية جديدة مناسبة للأعمال الحالية والمستقبلية ولتطويرها.^(١٦)

وللتحول الرقمي في الجامعات عدة أهداف، تتضح فيما يلي:^(١٧)

- تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس، باكتسابهم مهارات واتجاهات جديدة.
- توفير المعلومات والمصادر المتعددة والوقت وتسريع عملية التعلم، فهو يقلل من الأعباء المنوط بها عضو هيئة التدريس في التعليم التقليدي، فالمقررات والامتحانات والتصحيح والنتائج كلها إلكترونية.
- تحسين جودة التعليم بتحسين جودة المقررات والبرامج التعليمية وتصميمها على معايير عالمية، وتطبيق مبادئ التعلم النشط مما يسهم في زيادة جودة التعليم، وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية لمشاركة جميع الطلاب في عملية التعلم، وإبداء الرأي والمناقشة والحوار حول الموضوعات التعليمية بحرية.
- نشر التعليم الجيد فليس له حدود ولا مكان ولا زمان، واستيعاب أعداد كبيرة من المتعلمين دون شروط.
- ومما سبق يمكن القول أن أهداف التحول الرقمي جاءت للنهوض بالجامعات مما يقتضي تطوير الجامعات لفتح آفاق جديدة لمواجهة العديد من التحديات على المستوى المحلي والعالمي.
- وتبرز أهمية التحول الرقمي للجامعات في أنها تجعلها قادرة علي: (١٨)
- حل مشكلة الانفجار المعرفي والإقبال المتزايد على التعليم، وتوسيع فرص القبول في التعليم الجامعي، إضافة إلى تلبية حاجات الطلاب وزيادة قدرتهم على التعلم وفقاً لإمكاناتهم وطاقاتهم الفردية، مع رفع العائد من الاستثمار بتقليل تكلفة التعليم.
- مواكبة التوجهات العالمية نحو بناء المنظمات الرقمية من أجل مسايرة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- توفير بيئة رقمية مناسبة تستهدف إشراك جميع الحواس لإحداث عملية التعلم لدى الطلاب بشيء من الإبداع والابتكار من أجل تحقيق أهداف الجامعات بكفاءة وفعالية في عصر الثورة الرقمية.

٣. متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات

تحتاج المؤسسات الجامعية عدداً من المتطلبات لتتمكن من تحقيق التحول الرقمي، تتمثل فيما يلي:

أ. فهم التحول الرقمي وآثاره التحويلية

تحتاج الجامعة إلى فهم الدور الأوسع للتحول الرقمي، وأنه ليس هدفاً في حد ذاته، بل إنه ضرورة لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق الريادة، وأن تبنيه قد يسهم في تحقيق أهداف التعليم والبحث بطريقة أفضل وأكثر كفاءة. (١٩)

ب. بناء رؤية واستراتيجية للتحول الرقمي

إن توافر رؤية للتحول الرقمي يساعد المؤسسة في تصور مكانتها المستقبلية، وهذه الرؤية يستلزم أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية وطرق وأساليب تقديمها لخدماتها وعلاقتها ببيئتها المحيطة، وأن تتضمن الرؤية اعتماد المؤسسة على استراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التحول والتغيير. (٢٠)

وعلى كل جامعة أن تقوم بوضع استراتيجية للتحول الرقمي، ولتحقيق أهدافها يستلزم مراعاة الآتي: (٢١)

- الاستفادة من المؤسسات التابعة للتعليم العالي والجامعي ومنح الكليات الحرية الأكاديمية في التعليم والبحث والابتكار والتنظيم والإدارة، بشرط عدم التعارض مع الصالح العام.
- تعزيز التعاون بين الجامعة والمؤسسات البحثية على كافة المستويات، مما قد يسهم في خفض التكاليف الخاصة بالتحول الرقمي، وتبادل المعرفة، ورفع مستوى الجامعة.
- أن تتولى الوحدة المسؤولة عن إدارة تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي بالجامعة مسئولية تنسيق أعمال الرقمنة، وتقديم الخدمات، وتنفيذ ومواصلة تطوير استراتيجية التحول الرقمي.

ج. وضع إطار عام للتحول الرقمي في الجامعة

تقوم المؤسسة الجامعية بوضع إطار عام للتحول الرقمي يرتكز على ثلاثة محاور أساسية، وهي: (٢٢)

- المؤسسة، وتتضمن جوانب العمل التي تمارسها المؤسسة التعليمية، والتي تسهم في الترويج لها، وتحقيق المنافسة، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، وجذب أفضل الطلاب والباحثين للالتحاق بها.
 - الطلاب والهيئة التدريسية، وتتضمن جوانب العمل التي تدعم العلاقة الرقمية بين الطلاب والهيئة التدريسية لتيسير عملية التعليم والتعلم من خلال استراتيجيات التعلم المنظمة وغير المنظمة، وتيسير عملية إدارة المهام لجميع العاملين من خلال البوابات الرقمية.
 - الأقسام، وتتضمن تعزيز ثقافة الرقمنة والابتكار بإدارات المؤسسة، ودعم ومساعدة الأقسام للمشاركة، وفتح قنوات رقمية للاتصال بالطلاب على المستوى الدولي، وإتاحة فرص تبادل الخبرات والثقافات.
- وبناء على ما سبق يتضح ضرورة ارتباط المحاور الثلاثة بعضها البعض وعدم عمل أي محور بمعزل عن المحاور الأخرى حتى يتم تحقيق التحول الرقمي المنشود.

د. نشر الثقافة الرقمية والتغيير التكنولوجي

ويعني نشر السمات التي تعزز جهود التحول الرقمي ومنها المخاطرة، والاختبار والتعلم، وثقافة عدم إلقاء اللوم، والتركيز على المستقبل، والانفتاح على التغيير، والرشاقة، والاستقلالية، وإحداث التوافق بين الثقافة الرقمية والثقافة التنظيمية حتى تسهل عمليات التحول الرقمي، (٢٣) وذلك بهدف دعم التغيير وتأييده في ضوء دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة الجامعة. (٢٤)

هـ. توافر البنية التحتية التكنولوجية

تحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة وتوفير الأجهزة الحديثة الرقمية والقاعات والمعامل والمكتبات الإلكترونية، وتوفر الجامعة في كيفية التحديث المستمر لموقعها على شبكة الويب، وإتاحة المشاركات عبر المدونات، والاستفسارات والتعليقات لإبقاء الطلاب والعاملين وإطلاعهم على كافة المعلومات ذات الصلة بالدراسة داخل الجامعة ولاستيعاب الرقمنة. (٢٥)

و. تنمية الموارد البشرية بالجامعة

من خلال تنمية مهارات وبناء قدرات العناصر البشرية المتاحة بالجامعة من عاملين وإداريين وطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء المجتمع الجامعي لتمكينهم من استخدام تكنولوجيا المعلومات كل في مجاله، (٢٦) حيث يتطلب التحول الرقمي إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية اللازمة لها، وذلك بتنمية المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة كالمهارات المعرفية باستخدام الأجهزة والأنظمة والتطبيقات الرقمية في تعزيز أدوارهم التربوية، متابعة المستجدات في مجال تقنية التعليم والمعلومات ومهارات تصميم وإنتاج مصادر التعلم الرقمي، ومهارات تصميم المقررات الإلكترونية، ومهارات إدارة بيئة التعلم الافتراضية، ومهارات تقويم الموقف التعليمي الرقمي، ومهارات أخلاقيات التعليم الرقمي المستمدة من ثقافة المجتمع أثناء التواصل الرقمي، إدارة الوقت والالتزام بوقت الدروس. (٢٧)

ز. توفير الإطار التشريعي

توفير التشريعات والقوانين اللازمة لتأمين المعاملات الرقمية وحماية البيانات المتصلة بالجامعة والمستفيدين من خدماتها، مما يساعد على المشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية من أفراد ومؤسسات. (٢٨)

ثانيًا: إدارة الأزمات بالجامعات

يشتمل هذا المحور على ماهية إدارة الأزمة بالجامعات وأهدافها واستراتيجيتها ونماذجها.

١. ماهية إدارة الأزمات بالجامعات

تتوعد التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الأزمات حيث إن مفهومها واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث، وهي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منسقة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وفي الوقت نفسه تدار فيه الأزمة بنجاح.

كما أن الحكم على قدرة الجامعة في إدارة أزماتها يقاس من خلال استعدادها للتعامل مع الحوادث الأزمومية أو المواقف الحرجة بطريقة سريعة ومناسبة وكافية. ويمكن تلخيص أهداف إدارة الأزمات في النقاط التالية: (٢٩)

- توفير الإمكانيات العلمية والمادية للتأهب والمواجهة.
- وضع قائمة التهديدات والمخاطر المحتملة ووضع الأولويات حسب الأهمية.
- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث المخاطر أو الأزمات من خلال المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر والتأكد من إبلاغها لصانع القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات المضادة.
- وضع خطة الطوارئ والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الجهات المعنية.
- تحديد دور كل من الجهات المعنية في تنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز قيادة العمليات.

• العمل على تقليل الآثار السلبية والضارة للأزمات على الأفراد والجماعات.

• إبعاد المؤسسة عن مجرى الأزمة من خلال الأنشطة التي تهدف إلى دعم سمعتها ومصداقيتها والتي تعد من أهم العناصر المؤثرة. وبذلك فإن الكيفية التي تحدد بها مؤسسة أو وحدة تنظيمية الأزمة لها تأثير كبير على نظام إدارة الأزمة الذي تطوره، فهو يؤثر على من سيقدر ومتى وكيف يتم تفعيل خطة إدارة الأزمات، ومن سيكون جزءاً من فريق إدارة الأزمات، والبروتوكولات والإجراءات المحددة للاستجابة لتلك الأزمات.

٢. نماذج إدارة الأزمات واستراتيجياتها بالجامعات

تختلف نماذج إدارة الأزمات في طريقة تناولها لمراحل إدارة الأزمة والأكثر شهرة وتأثيراً هي نموذج فينك، ونموذج ميتروف والنموذج الأساسي أو العام، وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك النماذج.

أ. نموذج ميتروف (Mitroff model):

وضع خبير إدارة الأزمات، إيلان ميتروف (١٩٩٤)، نموذجاً لإدارة الأزمات من خمس مراحل:

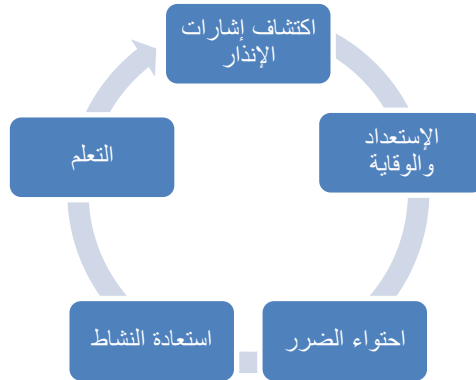
(١) مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، يوجد عدد من الإشارات تؤدي إلى حدوث الأزمة، وبالتالي، فإن معظم الأزمات هي نتيجة لمجموعة من الأحداث أو الإشارات،^(٣٠) والمدير يستقبل العديد من أنواع الإشارات في الوقت نفسه، وقد يصعب عليه التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة،^(٣١) وتتخلص مهمته الرئيسة في التمييز بين العلامات الأولى لأزمة حقيقية و"الضجيج" الناتج عن الأعمال اليومية.^(٣٢)

(٢) مرحلة الاستعداد والوقاية: بمجرد اكتشاف إشارة حدوث الأزمة يستلزم أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات بهدف اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها، والعمل من أجل منع الأزمة من الوقوع.^(٣٣)

(٣) مرحلة احتواء الضرر: وتعني وقف انتشار الأزمة خارج منطقة التأثير الأصلية وتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها، حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة، كما يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية لمن ينوب عنهم،^(٣٤) وبذلك يكون الهدف الرئيس هو إدارة الأزمة والحد منها واحتوائها والسيطرة عليها.^(٣٥)

(٤) استعادة النشاط: أو مرحلة الانتعاش حيث تتوفر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، بإعادة التوازن والعودة إلى العمليات العادية في أقرب وقت ممكن وتتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعم مالي.^(٣٦)

(٥) التعلم: وهي المرحلة الأخيرة، ويتم استخلاص الدروس من الأزمة الحالية، وكذلك من الدروس السابقة للمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات يمكن للمؤسسة أن تمر بها والاستعداد لإدارة الأزمة المقبلة.^(٣٧)



ويوضح شكل رقم (١) المراحل الخمسة لإدارة الأزمة.*

ب. نموذج فينك (Fink model):

قدم فينك (١٩٨٦) نموذجاً أسماه تشريح الأزمة،^(٣٨) وأوضح أن الأزمة لا تحدث فقط بل تتطور فتبدأ بعلامات التحذير التي تسبق الحدث ثم بالحدث

المحفّز ثم ينتقل إلى جهود التعامل مع الأزمة، وينتهي بوضع الحل، ويصبح مديرو الأزمات أكثر استباقية كلما عرفوا علامات التحذير وقروها.^(٣٩) وعليهم المبادرة في تحديد ومنع الأحداث التي قد تؤدي إلى اندلاعها.^(٤٠)

والمراحل الأربعة لفينك تتمثل فيما يلي:

(١) المرحلة الأولى، تغطي الفترة بين العلامات الأولى واندلاع الأزمة حيث يمكن فيها الكشف عن دليل على حدث مقبل، حيث توجد علامات تشير إلى بداية الأزمة، وعلى مديري الأزمات أن يراقبوا بشكل استباقي، لتحديد هذه العلامات، ومحاولة منعها أو الحد من نطاقها.^(٤١)

(٢) المرحلة الحادة، أو مرحلة الاختراق عندما يحدث الحدث المحفز، أو يصبح الضرر واضحاً،^(٤٢) أي الوقت الذي تتدلع فيه الأزمة وتتطلب من المديرين تفعيل خططهم.^(٤٣)

(٣) المرحلة المزمّنة، تحدث الأزمة آثاراً دائمة وتبذل الجهود للقضاء عليها،^(٤٤) وهذا يشير إلى أن الخطة قد تمت، وسوف يتبعها الآثار الدائمة والمستمرة للأزمة.^(٤٥)

(٤) مرحلة الحل، وتشير إلى تحليل الأسباب الجذرية وتنفيذ التغييرات لضمان عدم تكرار هذه الأخطاء ويكون هناك إشارة واضحة إلى أن الأزمة حُلت بالكامل.^(٤٦)



شكل رقم (٢) يوضح المراحل الأربعة لإدارة الأزمة(*)

(*) الشكل من تصميم الباحثة.

ومما سبق يتضح أن المرحلة التي يكون فيها مدير الأزمات استباقياً هي المرحلة الأولى والتي توجد بها علامات تشير إلى بداية الأزمة، أما المرحلة الثانية والثالثة والرابعة يكون فيها مدير الأزمات مستجيباً لبذل الجهود للقضاء على الأزمة وصولاً إلى حلها.

ج. نموذج إدارة الأزمات العام (General crisis management model):

ويطلق عليه نموذج إدارة الأزمات المثالي، ويتسم بالعمومية المناسبة على المستوى الكلي لبناء الإطار الشامل اللازم لتحليل أدبيات إدارة الأزمات، فالمرحلة الثلاث عامة بما يكفي لاستيعاب النموذجين المسيطرين الآخرين لإدارة الأزمات،^(٤٧) وتنقسم إدارة الأزمات وفقاً لهذا النموذج لمرحل، فتتضمن مرحلة ما قبل الأزمة لمرحل فرعية هي: كشف الإشارة والوقاية منها والإعداد للأزمة، وتتضمن مرحلة الأزمة لمرحل فرعية تشمل: اندلاع الأزمة والأحداث المسببة لها وفترات تسوية الأزمة، أي أنها تغطي فترة السيطرة على الأضرار، والفترة الفاصلة/الحادة والانتعاش والفترة المزمدة. وتغطي مرحلة ما بعد الأزمة: فترة التعلم والحل.^(٤٨)

٣. استراتيجيات إدارة الأزمات

تتعدد الاستراتيجيات التي تستخدم في التعامل مع الأزمات، ويتوقف ذلك على القدرات الشخصية والإمكانات المتاحة، ويمثل اختيار الاستراتيجية المناسبة أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة إدارة الأزمات،^(٤٩) ومنها ما يلي:

أ. الاستراتيجيات التقليدية، وتشمل التالي:

- (١) إنكار الأزمة: يتم التعتم على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية.^(٥٠)
- (٢) كبت الأزمة: استخدام أساليب القوة والعنف للتعامل مع الأزمة بهدف تدمير عناصر الأزمة والتقليل من حجمها وتأثيرها على الرغم من الاعتراف بوجودها، أي تأجيل ظهورها.^(٥١)
- (٣) تنفيس الأزمة: أي تقسيم الأزمة للتنفيس ولتخفيف الضغط بعد دراسة الأزمة وقوى الضغط والأطراف المتصارعة، حيث يلجأ المدير إلى التخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.^(٥٢)

٤) عزل قوى الأزمة: بمعنى معرفة صانعي الأزمة والقوى المؤيدة لوجودها والمهتمة بها. أي معرفة قوى الأزمة المؤثرة في أحداثها حتى يتم عزلها (كلياً أو بالتدريج) عن الأزمة. (٥٣)

٥) إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع الأزمة بقصد تدميرها، ويقصد تفتيتها وإبقائها على وضع ثابت لا يزيد من مخاطرها وتحدياتها. (٥٤)

٦) بخس الأزمة: أي التقليل من شأنها وتأثيرها ومن نتائجها، والاعتراف بوجودها باعتبارها غير هامة. (٥٥)

٧) تحويل مسار الأزمة: تحويل المسار الرئيس للأزمة إلى مسارات فرعية، واستثمار نتائج الأزمة بشكل جيد لتعويض الخسائر السابقة. (٥٦) وإحكام السيطرة على الأزمة، ومحاولة إبطاء سرعتها.

٨) القفز فوق الأزمة: يتركز الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، في حين أن الأزمة تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أقوى. (٥٧)

ب. الاستراتيجيات غير التقليدية

ظهرت هذه الاستراتيجيات نتيجة التطورات التي شهدتها الفكر الإداري، لاختلاف نوع الأزمات، وشكلها، وطبيعتها، وهي أكثر فاعلية من الاستراتيجيات التقليدية، وملئمة لروح العصر ومتطلباته، (٥٨) ومنها ما يلي:

١) فريق العمل المتكامل: ويتم تكوين فريق عمل متكامل من عدد من الخبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة، لبحث مجالات وطرق التعامل معها، ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة، (٥٩) وقد تستخدم طرق عمل مؤقتة أو دائمة لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ، (٦٠)

٢) الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا

- حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في الموارد الخام أو نقص في السيولة. (٦١)
- (٣) المشاركة الديمقراطية: وتتضمن عدة خطوات التركيز على العاملين الاكفاء، ومشاركة الرأي مع العاملين المعنيين بالأزمة، والافصاح عن مدى خطورتها، واتباع السلوك المطلوب لتسهيل القضاء عليها. (٦٢)
- (٤) تفتيت قوى الأزمة: وتعتمد على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، والعمل على إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب مع استمرار التحالفات الأزمومية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة. (٦٣)
- (٥) احتواء الأزمة: تجميد الأزمة وحصرها في نطاق ضيق محدود عند المرحلة التي وصلت إليها، واستيعاب الضغوط التي تولدها لاستنزاف قوتها ويستخدم الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات، ومعالجتها وإيجاد الحلول الناجحة والنهائية لأسبابها بقصد منع تفاقمها وازدياد حدتها. (٦٤) ويتم احتواء الأزمة عن طريق الفهم والانصات لذوي الخبرة، وتوحيد الرغبات المتعارضة، والوصول الى حلول فعالة. (٦٥)
- (٦) تدمير الأزمة ذاتياً: عن طريق ضرب الأزمة بشدة من الجوانب والأطراف الضعيفة، بحيث تتداعي الأعمدة التي تستند عليها، واستقطاب بعض عناصر القوة الدافعة للأزمة، وإيجاد صراع بينها وبين العناصر المتمسكة بتيار الأزمة، ثم تصفية العناصر القائدة للأزمة، سواء بتجريمها وإفقادها مصداقيتها ونزاهتها. (٦٦)
- (٧) استغلال سمعة المؤسسة: بهدف مجابهة حالة الخوف والذعر خاصة في الأزمات الصحية. (٦٧)
- (٨) إجهاض الفكر: تدور حول مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا واقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها بهدف استمرار الضغط الدافع

لنشوء الأزمة، وتكون مهمة متخذ القرار هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، ومن طرقها الشائعة التحالفات المؤقتة، والاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها. (٦٨)

٩) الأسلوب العلمي: الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة بناء على خطوات علمية متكاملة ومترابطة تجعله الأسلوب الأمثل من خلال تقدير الموقف ودراسة أبعاد الأزمة دراسة مبدئية لتحديد القوى المسببة لها، وتحليل الموقف لمعرفة المصالح والأهداف الكامنة والعوامل التي ساهمت في إيجاد الأزمة، وتحليل أسباب التوتر وعناصر الضعف ثم إعداد ما يلزم من خطط وبرامج وإجراءات لمواجهة الأزمة. (٦٩)

١٠) وقف النمو: هدفها التركيز على تقبل الأمر الواقع ومحاولة منع تدهوره، وخفض مستوى تأثير الأزمة كي لا تصل إلى حد الانفجار، وتقديم تنازلات في سبيل تهيئة الوضع للتوصل إلى حل للأزمة. (٧٠)

بناء على ما سبق يتضح أن استراتيجيات إدارة الأزمات متداخلة مع بعضها البعض ومتكاملة حيث يمكن استخدام أكثر من استراتيجية لإدارة الأزمة، فلا توجد استراتيجية صحيحة وأخرى خاطئة.

ثالثاً: التحول الرقمي وعلاقته بإدارة الأزمات الجامعية

ترتبط إدارة الأزمات الجامعية بالتحول الرقمي، ويتضح ذلك فيما يلي:

١. الثورة الرقمية وتأثيراتها على إدارة الأزمات الجامعية

هناك العديد من التأثيرات التي يمكن للتحول الرقمي أن يحدث تغييراً جذرياً

في إدارة الأزمات، ومنها:

- **الجمهور وسيلة إعلام**: بدأ الجميع يشارك في إنتاج المعرفة وأصبح جزءاً أصيلاً من مكوناتها وله دوراً مؤثراً وفاعلاً في المجتمع، فالفرد في البيئة الاعلامية الجديدة تحول في عملية الاتصال من متلقي، إلى مستخدم متفاعل وصولاً إلى منتج. (٧١)

- **التفاعل المفتوح والتشارك المستمر وحرية التعبير:** يلعب التحول الرقمي دور الوسيط الفعال لنشر ما لدى الجمهور من أفكار ومعلومات بما يتجاوز أي حدود زمانية أو مكانية. وبالتالي تتلاشى المسافات ويصبح إشراك الجمهور في مراحل الأزمة المختلفة ضرورة لمعرفة اهتماماته والاستجابة لها. (٧٢)
- **السرعة في الانتشار:** حققت ثورة المعلومات الرقمية انتشارا كبيرا وسريعا للمعلومات بمجرد حدوث الأزمة، ففي نفس لحظة وقوع الحدث يتم نشره وتداوله موثقا بالصور واللقطات الحية. (٧٣)
- **التغيير المعرفي:** القدرة على التأثير في التكوين المعرفي للأفراد، وذلك يتم من خلال عملية التعرض طويلة المدى لوسائل الإعلام كمصادر للمعلومات الموثوق فيها. (٧٤)
- **تغيير الموقف:** قدرة التكنولوجيا الرقمية من خلال ما تنشره وتبثه من موضوعات على تغيير نظرة وموقف واتجاه الجمهور إلى العالم، سواء على مستوى الأشخاص أو القضايا أو على مستوى السلوك والقيم. (٧٥)
- **فقدان خصوصية السرية:** أنتجت شبكات التواصل الاجتماعي عالم جديد يتحدى الخصوصية والملكية الفكرية، فأى معلومة عرضة للتسريب في الزمن الرقمي، مما قد يحدث أزمة للمؤسسات أو الأفراد. (٧٦)
- **تعبئة الرأي العام:** القدرة على إثارة الجماهير وتحريكهم لتحقيق غرض معين. (٧٧)
- **التنشئة الاجتماعية:** إن كل ما يتم قراءته أو مشاهدته ملئ بالقيم، فذلك يعمل على تلقين المستقبل مجموعة من المعارف تعمل على تشكيل الهوية الثقافية. (٧٨)

٢. الاحتياطات الواجب مراعاتها عند استخدام التحول الرقمي بمختلف مراحل

إدارة الأزمات

هناك العديد من الاحتياطات عند استخدام التحول الرقمي في مراحل إدارة الأزمات، تتمثل فيما يلي: (٧٩)

أ. مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية)

يتم وضع خطة للاستجابة والرد قبل حدوث الأزمة لنجاح إدارة الأزمات في عصر التحول الرقمي، ويتحقق ذلك من خلال الاستماع والإصغاء ومتابعة ما يجري من أحاديث على شبكات التواصل الاجتماعي، وعدم تجاهل إشارات الإنذار والتعليقات السلبية للمستخدمين، والمراقبة المستمرة للمعلومات المتدفقة.

ب. مرحلة التعامل مع الأزمة (أثناء الأزمة)

ويتم التعامل مع الأزمة في عصر التحول الرقمي من خلال القدرة على الاستجابة السريعة للأخطار أو الشائعات، والتواصل الجيد، والتحكم في الرسائل والمعلومات وقت الأزمات، والصدق، والشفافية وخلق التعاطف مما يستلزم إرسال الرسائل المناسبة والاجابات الصحيحة خلال الأزمة، لضمان نجاح التعامل معها بسرعة.

ج. مرحلة ما بعد الأزمة

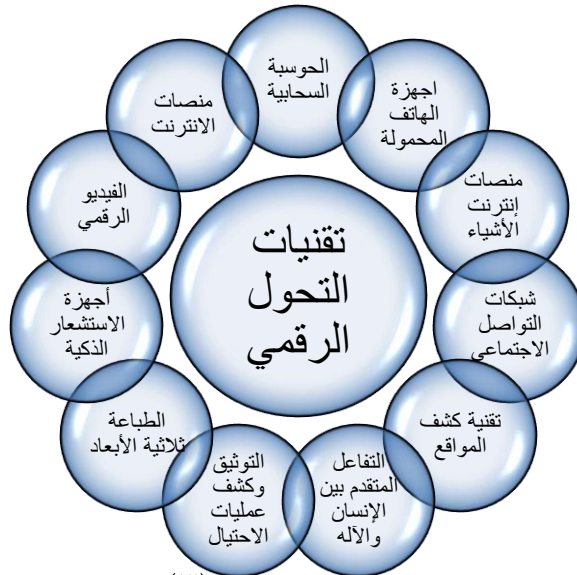
لا تتوقف إدارة الأزمة بمجرد الانتهاء منها وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، بل يستلزم جرد وتقييم السمعة الالكترونية للجامعة لقياس تأثير الأضرار على سمعتها، واعتماد استراتيجية فعالة ودقيقة لليقظة التنظيمية لمراقبة كل ما يقال حول الجامعة واتخاذ إجراءات تصحيحية وقائية لمنع تكرار حدوث الأزمات.

٣. استخدام تقنيات التحول الرقمي في إدارة الأزمات الجامعية

يتم تحقيق التحول الرقمي في المؤسسات باستخدام مجموعة تقنيات حديثة تتكون من منظومة متكاملة من الأجهزة والبرمجيات والتطبيقات. وقد أدى ظهور تقنيات التحول الرقمي في العالم بكل مؤسساته خاصة الجامعات لإحداث ثورة

في طريقة إتاحة المعلومات، وتخزينها واسترجاعها وعرضها في أسرع وقت وبأقل تكلفة، ويعد التحول الرقمي كذاكرة بعيدة المدى للمستقبل أحد المهام البحثية التي تطلع لها الجامعات، حيث أن تكنولوجيا التحول الرقمي في منظومة الجامعات تسهم في تحسين وتطوير جميع الخدمات، بهدف دعم التنمية المستدامة، في إطار التوجه العالمي والعربي نحو تبني التحول الرقمي المتمثل في تقنيات الاتصالات الحديثة وبرامج الحاسب والحوسبة السحابية وغيرها من تقنيات سهلت عملية التحول الرقمي ودخلوها في القطاعات المختلفة. (٨٠)

وتأتي التقنية في عصر التحول الرقمي لتكون عاملاً مساعداً ومحفزاً في إدارة الأزمات لأهميتها وقدرتها على الإسهام فيها من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية، ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضاً، ويوجد الكثير من تقنيات التحول الرقمي في كافة مجالات الحياة ومن أهمها وأشهرها في الجامعات، والتي تتمثل فيما يلي: (٨١)



شكل رقم (٣) تقنيات التحول الرقمي (٨٢)

مما سبق يتضح أن التحول الرقمي يشمل مجموعة واسعة من التقنيات، بما في ذلك الحوسبة السحابية، وأجهزة الهاتف المحمولة، ومنصات إنترنت الأشياء، وشبكات التواصل الاجتماعي، وتقنية كشف المواقع، والتفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة،

والتوثيق وكشف عمليات الاحتيال، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وأجهزة الاستشعار الذكية، والفديو الرقمي، ومنصات الانترنت، وغيرها. ولكن يجب إدراك أن مجرد اختيار تقنية معينة هو الأمر الأقل أهمية للاستفادة منها في إدارة الأزمات وأن تتناسب عملية اختيار التقنية مع الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها، فعلى الجامعة أن تأخذ في الاعتبار احتياجاتها الخاصة عند اختيار تقنيات التحول الرقمي في إدارة الأزمات ويستلزم ذلك التفكير في حجم الجامعة وموقعها ونوع الأزمات التي قد تواجهها وميزانيتها وقدراتها التقنية.

رابعاً: إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في عصر التحول الرقمي: المعوقات والتوقعات

يوجد الكثير من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية في إطار سعيها نحو التحول الرقمي، ومنها: (٨٣)

١. **عدم جاهزية نظم التعليم الجامعي للتعامل مع معايير التحول الرقمي:** ما زالت نظم التعليم الجامعي تقليدية جامدة، كما يغلب الجمود على شكل التنظيم الجامعي وسيطرة الشكل الهرمي على المؤسسات الجامعية القائمة، الأمر الذي ترتب عليه الضعف في مرونة الهياكل التنظيمية بالجامعات مما أثر بشكل مباشر على تحقيقها للتحول الرقمي.
٢. **ضعف وعي الجامعة بطبيعة التكنولوجيات التي ستنفذها في مجالات عملها:** كالباحث العلمي، وخدمات الدعم، والتعليم والتعلم، وتحديد المقررات والمواد والمهام التعليمية التي سيتم تنفيذها تحديداً، وإنتاج وتوفير المواد التعليمية الإلكترونية والبرمجيات المرتبطة بها.
٣. **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** إن إدخال تكنولوجيا جديدة في ظل ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخصوصاً في البلدان النامية، يعد واحداً من التحديات الرئيسة التي تواجه الجامعات عند تطبيق التحول الرقمي، رغم وجود استراتيجية لإدارة التحول الرقمي والتعلم عن بعد.
٤. **النقص في الموارد البشرية المدربة والمؤهلة:** عدم التأهيل الكافي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والاداريين واكسابهم مهارات ومقومات

للتعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتيسير مهامهم التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية.

٥. **غياب ثقافة التحول الرقمي:** مازالت ثقافة التحول الرقمي تعاني من نقص الوعي الكاف وتشكيل تخوفا من قبل بعض أعضاء المجتمع الجامعي بالإضافة الى مقاومة التغيير وعدم تقبلهم لأساليب إدارة التحول الرقمي الحديثة في التعليم.

٦. **ضعف التقنيات المستخدمة:** تشمل نقص المنصات والشبكات والبرمجيات، كذلك اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل الجامعة الواحدة مما يشكل صعوبة في الربط بينها، وأخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات، وأخطار الفيروسات التي تتسلل الشبكات.

٧. **افتقار التقنيات الجديدة إلى قدرة التفكير الأخلاقي:** والذي يحد من القدرة على اتخاذ قرارات جيدة أخلاقية في المواقف المعقدة.

٨. **صعوبة تأمين التمويل الكافي للتحول الرقمي:** من حيث توفير البنية التحتية والبرمجية الذكية، والأطر البشرية الذكية، وغيرها، وكذلك الأموال التي قد تعجز كثير من الجامعات المصرية عن توفيرها.

٩. **غياب التعاون والتكامل،** بعقد الشراكات مع الجهات الداعمة للنظم الالكترونية، والشراكات مع الجامعات المماثلة بهدف تقليص المصروفات إلى الحد الأدنى وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا.

وخلاصة ما سبق يمكن القول أنه يتوقع أن تسهم تقنيات التحول الرقمي

في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، على النحو التالي:-

- استخدام تقنيات التحول الرقمي لتحسين التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية بالجامعة قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة.
- الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي في جمع وتحليل البيانات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يسهم في اتخاذ قرارات أفضل في وقت الأزمة.
- استخدام تقنيات التحول الرقمي لتحسين التواصل بين أعضاء المجتمع الجامعي في حالة وقوع أزمة، حيث يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنشر

المعلومات بسرعة وفعالية في جميع أجزاء الجامعة وعلى كافة المستويات التنظيمية أثناء الأزمة.

- استخدام تقنيات التحول الرقمي لتعزيز الشفافية وذلك من خلال نشر المعلومات حول الأزمة وكيفية التعامل معها، فيمكن استخدام موقع الجامعة الإلكتروني أو حسابات الجامعة على منصات التواصل الاجتماعي لاطلاعهم على آخر المستجدات المتعلقة بالأزمة.
- الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي لتحسين إدارة الموارد المتاحة في الجامعة، وذلك من خلال تتبع ومراقبة هذه الموارد وتوزيعها بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج في إدارة الأزمة.
- استخدام تقنيات التحول الرقمي للاستعداد والجاهزية للأزمات المحتملة، وذلك من خلال إنشاء خطط طوارئ واختبارها بشكل دوري.

فيما يلي بعض التوصيات لتعزيز دور التحول الرقمي في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية:

- ضرورة توفير البنية التحتية والدعم الفني اللازمين لتطبيق تقنيات التحول الرقمي في الجامعات كالبنى الأساسية، والمعدات، والمواد التعليمية، والآليات الحاكمة لتطويرها وتمييزها بشكل مستمر.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين على استخدام تقنيات التحول الرقمي في إدارة الأزمات، بما في ذلك منصات التواصل الاجتماعي وأنظمة إدارة التعليم الإلكتروني.
- تطوير خطط وسيناريوهات إدارة الأزمات تأخذ في الاعتبار استخدام تقنيات التحول الرقمي وتوفير التمويل اللازم لتطبيقها.
- تطوير مركز إدارة الأزمات بالجامعة، ليكون مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ خطط إدارة الأزمات باستخدام تقنيات التحول الرقمي.
- واعتماداً على هذه التوصيات، يمكن للجامعات المصرية تعزيز دور التحول الرقمي في إدارة الأزمات، وتحسين قدرتها على مواجهة الأزمات المختلفة، وحماية أعضاء المجتمع الجامعي من أثارها السلبية.

هوامش البحث

(١) يرجى الرجوع إلى:

- Pual Hughes & Other, (2020), "A Diagnostic Tool to Determine a Strategic Improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis". **Industrial Marketing Management**, Vol.88, p.485.
- Meena, A., (2006), **The Principles and Practice of Crisis Management**, (New York: PALGRAVE Macmillan), P.37.

٢ (REDDI, C.V. NARASIMHA, (2021), **EFFECTIVE MEDIA RELATIONS**, Published by PHI Learning Private Limited, p.18
<https://books.google.com.eg/books?id=Xh4EAAAQBAJ&pg=PA180&dq=%22Types+of+crisis%22&hl=ar&sa=X&ved=2ahUKEwiKhYb4wIH9AhXQUqQHafHFDf84FBC7BXoECAUQCQ#v=onepage&q=%22Types%20of%20crisis%22&f=false>

- ٣ () سمر مصطفى محمد، (٢٠٢٣)، "تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي: دراسة ميدانية على جامعة بنها"، **المجلة التربوية**، ج ٢، ع ١٠٦، ص ٩٥٦
- (٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، (٢٠١٥)، مرجع سابق، ص ٨٨.

(٥) المرجع السابق، ص ١٦٢.

(٦) موسوعة المعاني الالكترونية، الأزمة، متاحه على الموقع الرسمي للموسوعة على الشبكة الدولية للمعلومات وفقا للرباط الاتي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84> تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١٠/١٨

٧ () منير البعلبكي، و رمزي البعلبكي، (٢٠١٥)، المورد: قاموس إنكليزي عربي بالعربية والإنجليزية، ط ٧، بيروت: دار العلم للملايين، ص ٩٨٤.

(٨) المرجع السابق، ص ٢٧٣.

٩ () محمد فتحي عبد الرحمن، (٢٠٢١)، "التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية"، **مجلة إبداعات تربوية**، ع ١٩، ص ١٢.

١٠ () منال فتحي سمحان، (٢٠٢١)، "المهارات اللازمة للطلاب في ظل التحول الرقمي للجامعات". **مجلة كلية التربية**، مج ٣٦، ص ٤٦.

(¹¹) **Marion Severynse & Other, (2012), Webster's II New College Dictionary, Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 13th Edition, p.274.**
 (٤) David A. Statt, (2004), **The Routledge Dictionary of Business Management**, London: Taylor & Francis, p.34.
 (١٣) Hano Johannsen & G. Terry Page, (1995), **International Dictionary of Management**, London : Kogan Page Ltd, 5th Edition, p.81.

¹⁴ (Yasuhiro Monden, (2014), *Management of Enterprise Crises in Japan*, Published by World Scientific Publishing: usa, p. ١٦٦.

- (١٥) جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، (2002)، *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة: دار النهضة العربية، ص ١٣٤.
- (١٦) لمياء إبراهيم الدسوقي إبراهيم، (٢٠٢٢)، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية: الواقع - المتطلبات - المعوقات"، *المجلة التربوية*، ج ٢، ع ٩٩، ص ٨١٧.
- (١٧) شاريهان محمد محمد الصادق، (٢٠٢١)، "رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي". *المجلة التربوية*، ج ٨٨، ص ١٠٨١.
- (١٨) مثال فتحي سمحات، (٢٠٢١)، "المهارات اللازمة للطلاب في ظل التحول الرقمي للجامعات". *مجلة كلية التربية*، مج ٣٦، ص ٤٨.
- (١٩) عفيفة فتحي رفلة، وعبدالمعين سعد الدين هندي، و محمود السيد عباس، (٢٠٢٣)، "مشروعات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "ICTP" ودورها في تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً"، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، مج ٢، ع ١٥، ص ٢٨٢.
- (٢٠) سمر مصطفى محمد، (٢٠٢٣)، *مرجع سابق*، ص ١٠١٩.
- (٢١) لمياء إبراهيم الدسوقي إبراهيم المسلماني، (٢٠٢٢)، *مرجع سابق*، ص ٨٣٠.
- (٢٢) *المرجع السابق*، ص ٨٣١.
- (٢٣) ذهب نايف مظهر، (٢٠٢٢)، "متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة"، *المجلة التربوية*، مج ٣، ع ٩٥، ص ١٦٨١.
- (٢٤) جمال علي خليل، وسماح السيد محمد، (٢٠٢٠)، "رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات"، *المجلة التربوية*، ع ٧٨، ص ١٢٧٤.
- (٢٥) جمال علي خليل، وسماح السيد محمد، (٢٠٢٠)، *مرجع سابق*، ص ١٢٧٤.
- (٢٦) *المرجع السابق*، ص ١٢٧٣.
- (٢٧) سمر مصطفى محمد، (٢٠٢٣)، *مرجع سابق*، ص ١٠٢٥.
- (٢٨) جمال علي خليل، وسماح السيد محمد، (٢٠٢٠)، *مرجع سابق*، ص ١٢٧٣.
- (٢٩) يرجى الرجوع الى:

- عبد الرزاق الدليمي، (٢٠١٩)، *مرجع سابق*، ص ١٥٦.
- أسامة عبدالرحمن، و وليد بن أحمد عايد السعدي. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية*، ع ٢٤، ص ٤٣٤.

³⁰ (Tom schermer, (٢٠٢١), *Reputational Crises Unspun: A Stakeholder Solution to Reputational Crises*, pp. 21-22

(٣١) سعد المحمدي، (٢٠٢١)، *مرجع سابق*، ص ٢١٦-٢١٨.

³² (Eli Avraham, Eran Ketter, (2022), *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*, Routledge, pp. ٨٣-٨١

ج³³ (Lan Xue, Qiang Zhang, Kaibin Zhong, (2022), *Crisis Management in China: Challenges of the Transition*, Springer Nature, p. ٤٠

(٣٤) سعد المحمدي، (٢٠٢١)، نماذج من الإدارات المعاصرة، مجموعة البزوري للنشر والتوزيع، ص ٢١٦-٢١٨.

ج³⁵ (Eli Avraham, Eran Ketter, (2022) *Op.cit.*, pp. ٨٣-٨١

ج³⁶ (Lan Xue, Qiang Zhang, Kaibin Zhong, (2022), *Op.cit.*, p. ٤٠

ج³⁷ (Eli Avraham, Eran Ketter, (2022), *Op.cit.*, pp. ٨٣-٨١

ج³⁸ (Yasuhiro Monden, (2014), *Op.cit.*, p. ١٦٧.

ج³⁹ (W. Timothy Coombs, (2021), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, https://books.google.com.eg/books?id=2vBLEAAAQBAJ&dq=%22Crisis+life+cycle%22&hl=ar&source=gbs_navlinks_s

ج⁴⁰ (Lan Xue, Qiang Zhang, Kaibin Zhong, (2022), *Op.cit.*, p. ٣٩.

ج⁴¹ (Wilmot, Ann-Marie, Thompson, Canute Sylvester, (2022), *Handbook of Research on Activating Middle Executives' Agency to Lead and Manage During Times of Crisis*, IGI Global PUBLISHER of TIMELY KNOWLEDGE, p. ٥٧.

ج⁴² (Tom schermer, (٢٠٢١), *Op.cit.*, pp. 21-22.

ج⁴³ (Wilmot, Ann-Marie, Thompson, Canute Sylvester, (2022), *Op.cit.*, p. ٥٧.

ج⁴⁴ (Lan Xue, Qiang Zhang, Kaibin Zhong, (2022), *Op.cit.*, p. ٣٩

ج⁴⁵ (Wilmot, Ann-Marie, Thompson, Canute Sylvester, (2022), *Op.cit.*, p. ٥٧.

ج⁴⁶ (Lan Xue, Qiang Zhang, Kaibin Zhong, (2022), *Op.cit.*, p. ٣٩

ج⁴⁷ (W. Timothy Coombs, (2021), *Op.cit.*, https://books.google.com.eg/books?id=2vBLEAAAQBAJ&dq=%22Crisis+life+cycle%22&hl=ar&source=gbs_navlinks_s

ج⁴⁸ (Lan Xue, Qiang Zhang, Kaibin Zhong, (2022), *Op.cit.*, p. ٤١.

(٤٩) خلف كريم كيوش التميمي، (2018)، إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، المنهل للتوزيع والنشر، ص ١٢٨.

(٥٠) سامي محمد أحمد السيد، (٢٠٢٢)، "التحليل بأسلوب "SWOT" والخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات:

دراسة مفاهيمية نظرية". *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، مج ٢، ع ٧، ص ٦٧٦-٦٧٧.

(٥١) حشمت عبدالحكم محمد، و الظاهري فراج، محمد عطية مبارك. (٢٠٢٢). "متطلبات إدارة الأزمات في

مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر مديريها"، *مجلة العلوم التربوية*، مج ٣٠، ع ٢٤، ص ٦٨.

(٥٢) صليحة محمدي، وسامي بخوش. (٢٠٢٢). "إدارة الأزمات الدولية المعاصرة: تجربة كوريا الجنوبية في إدارة

أزمة كوفيد-١٩". *مجلة الناقد للدراسات السياسية*، مج ٦، ع ١٤، ص ٢٨٩.

(٥٣) سامي محمد أحمد السيد. (٢٠٢٢). التحليل بأسلوب "SWOT" والخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات:

دراسة مفاهيمية نظرية، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، مج ٢، ع ٧، ص ٦٧٦-٦٧٧.

(٥٤) صليحة محمدي، وسامي بخوش. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٢٩٠.

(٥٥) حشمت عبدالحكم محمد، و الظاهري فراج، محمد عطية مبارك. (٢٠٢٢)، مرجع سابق، ص ٦٨.

(٥٦) أماني سليمان سفلو، مصطفى محمد الدرويش، و خديجة حسام محمد، (٢٠٢٢)، أثر الاستراتيجيات

الحديثة لإدارة الأزمات على تخطيط إدارة الأزمة: دراسة حالة جامعة إدلب. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*،

ع ٧٤، ص ٢٤٢.

- (٥٧) حشمت عبدالحكم محمددين، و الظاهري فراج ، محمد عطية مبارك، (٢٠٢٢)، مرجع سابق، ص ٦٨.
- (٥٨) أماني سليمان سفلو، مصطفى محمد الدرويش ، و خديجة حسام محمد. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٢٤٢.
- (٥٩) أماني سليمان سفلو، مصطفى محمد الدرويش ، و خديجة حسام محمد. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٢٤٣.
- (٦٠) سامي محمد أحمد السيد. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٦٧٦-٦٧٧.
- (٦١) صليحة محمدي ، وسامي بخوش. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٢٩١.
- (٦٢) محمد أحمد صالح، (٢٠٢٢). "الكفاءة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام". مجلة الآداب، ع ١٤٠، ص ٣٥٤.
- (٦٣) أماني سليمان سفلو، مصطفى محمد الدرويش ، و خديجة حسام محمد. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٢٤٢.
- (٦٤) صليحة محمدي ، وسامي بخوش. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٢٩٠.
- (٦٥) محمد أحمد صالح، (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٣٥٤.
- (٦٦) أماني سليمان سفلو، مصطفى محمد الدرويش ، و خديجة حسام محمد. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٢٤٣.
- (٦٧) سامي محمد أحمد السيد. (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٦٧٦-٦٧٧.
- (٦٨) محمد أحمد صالح، (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٣٥٤.
- (٦٩) سامي محمد أحمد السيد، (٢٠٢٢). مرجع سابق، ص ٦٧٨.
- (٧٠) المرجع السابق، ص ٦٧٥-٦٧٦.
- (٧١) آمال نوري، (٢٠١٦)، إدارة الأزمات في الزمن الرقمي: استخدام لشبكات التواصل الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية، ع ٤٥، ص ٩١-٩٣.
- (٧٢) إنجي محمد أبوسريع، (٢٠١٧)، "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات"، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان كلية الاعلام جامعة القاهرة، ع ١١، ص ٣٠٦.
- (٧٣) آمال نوري، (٢٠١٦)، مرجع سابق، ص ٩١-٩٣.
- (٧٤) إبراهيم عبد المحسن حجاج، (٢٠٢١)، "دور بعض الأزمات المستحدثة في تعزيز التحول الرقمي كالية لتحقيق الغايات التنموية بالمنظمات الاهلية في المجتمع المعاصر"، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية كلية التربية جامعة الأزهر، مج ٢٧، ع ١، ص ٥٥٨.
- (٧٥) إبراهيم عبد المحسن حجاج، (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٥٥٨.
- (٧٦) آمال نوري، (٢٠١٦)، مرجع سابق، ص ٩١-٩٣.
- (٧٧) إنجي محمد أبوسريع، (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٣٠٦.
- (٧٨) إبراهيم عبد المحسن حجاج، (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٥٥٨.
- (٧٩) يرجي الرجوع الي:

- Charles-Edouard ANFRAY, (2011), Les réseaux sociaux et la crise, Magazine de la Communication de crise et sensible, Vol.20, pp.46-55.

- عبد الكريم أحمد جميل، (٢٠١٦)، إدارة الأزمات بالكوارث، القاهرة: المنهل للنشر والتوزيع، متوافر علي الرابط:

<https://www.google.com.eg/books/edition/%D8%A5%D8%AF%D8%A7>

[%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA_%D9%88_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D8%A7/vvCsDQAAQBAJ?hl=ar&gbpv=1&dq=%D8%B9%D8%A8%D8%AF+%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%B1%D9%8A%D9%85+%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D8%AC%D9%85%D9%8A%D9%84%D8%8C+%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AB&printsec=frontcover&bshw=rime/1](#)

— آمال نواري، (٢٠١٦)، مرجع سابق، ص ٩٦-٩٨.

(^{٨٠}) عفيفة فتحي رفلة، و عبدالمعين سعد الدين هندي، و محمود السيد عباس، (٢٠٢٣)، مرجع سابق، ص ٢٨٠

(^{٨١}) عبدالرحمن بن فهد، (٢٠٢٠)، "التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية، مج ٣٦، ع ٧٤، ص ١٦٤.

(^{٨٢}) المرجع السابق.

(^{٨٣}) يرجى الرجوع الى:

— عفيفة فتحي رفلة، و عبدالمعين سعد الدين هندي، و محمود السيد عباس، (٢٠٢٣)، مرجع سابق، ص ٢٨٤ - ٢٨٥.

— رانيا محمد كمال، هناء أحمد محمود، وعزام عبدالنبي أحمد، (٢٠٢٣)، "إدارة التحول الرقمي بجامعة المنيا في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة كلية التربية، مج ٢٠، ع ١١٧٤، ص ٢٠٣

— لمياء إبراهيم الدسوقي إبراهيم المسلماني، (٢٠٢٢)، مرجع سابق، ص ٨٣٥

— جمال علي خليل، وسماح السيد محمد، (٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص ١٢٧٧.

— سمر مصطفى محمد، (٢٠٢٣)، مرجع سابق، ص ١٠٢٧.