

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

إعداد

هدى سيد سالم علي

باحث تخطيط ومتابعة - جامعة الأزهر

إيمان مصطفى محمد كفاقي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

المساعد كلية التربية بنات القاهرة

جامعة الأزهر

إيمان عبد الفتاح محمد ابراهيم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة كلية التربية بنات القاهرة

جامعة الأزهر

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

هدى سيد سالم علي، إيمان عبد الفتاح محمد ابراهيم، إيمان مصطفى محمد كفاي

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنات القاهرة، جامعة الأزهر، مصر.

*البريد الإلكتروني للباحث الرئيس hoda.said0005100@gmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال تناول الأسس النظرية لإدارة الأزمات في الجامعات المعاصرة، واستعراض الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية في الجامعات، إلى جانب تحليل واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء هذا المدخل، وقد تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (٥٧٤) من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بكافة قطاعات التعليم وفروع الجامعة المختلفة.

وأظهرت النتائج وجود فجوة كبيرة بين الأهمية المدركة والممارسة الفعلية لجميع العمليات الإدارية المرتبطة بإدارة الأزمات وفق مدخل الرشاقة التنظيمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، حيث تراوحت نسب الفجوة بين (٤١.٣% - ٥١.٨%)، وقد تبين انخفاض مستوى الممارسة مقابل الارتفاع الملحوظ في درجة الأهمية.

كما اقترحت الدراسة مجموعة من الآليات، من أبرزها: إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، وتفعيل قرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بشأن استحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى تمكين العاملين وتدريبهم على مهارات التنبؤ والتخطيط والتعامل مع الأزمات، مع إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، وتبني سياسات وقائية واستباقية تضمن استدامة الأداء في أوقات الأزمات.

الكلمات المفتاحية : إدارة الأزمات، الرشاقة التنظيمية، جامعة الأزهر، العمليات الإدارية.

Proposed Mechanisms

for Developing Crisis Management at Al–Azhar University in Light of the Organizational Agility Approach

Huda Sayed Salem Ali, Iman Abdel-Fattah Mohamed Ibrahim, Iman Mostafa Mohamed
Kafafi

Department of Administration, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education for
Girls, Cairo, Al-Azhar University

Corresponding author email: hoda.said0005100@gmail.com

Abstract

This study aimed to propose mechanisms for developing crisis management at Al-Azhar University in light of the organizational agility approach. The study adopted a descriptive methodology by examining the theoretical foundations of crisis management in contemporary universities, reviewing the theoretical underpinnings of organizational agility in higher education institutions, and analyzing the current state of crisis management at Al-Azhar University within this framework. A questionnaire was administered to a random sample comprising 574 academic and administrative leaders and faculty members across all educational sectors and various university branches. The findings revealed a significant gap between perceived importance and actual practice across all administrative processes associated with crisis management according to the organizational agility approach (planning, organizing, directing, and controlling), with gap percentages ranging between 41.3% and 51.8%. The results demonstrated a low level of practical implementation despite a notably high degree of perceived importance. Furthermore, the study proposed a set of mechanisms, most notably: establishing a specialized crisis management unit within the university's organizational structure; activating the Central Organization and Administration Agency's resolution regarding the establishment of a strategic management organizational division; empowering and training personnel in forecasting, planning, and crisis response competencies; engaging stakeholders in the decision-making process; and adopting preventive and proactive policies that ensure performance sustainability crisis.

Keywords: Crisis Management, Organizational Agility, Al-Azhar University, Administrative Processes.

مقدمة:

تعمل الجامعات المعاصرة كإحدى المؤسسات التعليمية الهامة بالمجتمع في ظل عصر يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، مما نتج عنه أزمات متعددة، قد تُهدد استقرارها وبقائها، الأمر الذي يتطلب الاستجابة السريعة والحاسمة، وبما أن الأحداث المحيطة بالجامعات لا يمكن التنبؤ بها دائماً، فإن تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغيرات والأزمات الناتجة عنها أصبح أمراً بالغ الأهمية، ومن ثم، أصبح مفهوم إدارة الأزمات مؤخرًا هو المفهوم الأكثر شيوعًا، والمنهجية المتنامية في الأهمية لدى الجامعات المعاصرة؛ للتغلب على الأزمات، والتعامل معها بكفاءة وفاعلية.

وتزداد أهمية هذا التوجه في ضوء ما تؤكد التقارير الدولية بشأن تصاعد مستويات التهديدات والمخاطر العالمية؛ فقد أشار تقرير المخاطر العالمية لعام ٢٠٢٥، إلى أن "الصراع المسلح بين الدول"، بما يشمل من حروب أهلية، وانهيارات، وأعمال إرهابية، يمثل الخطر الأكثر إلحاحًا على المستوى العالمي خلال عام ٢٠٢٥، وعلى الصعيدين الاجتماعي والتكنولوجي، تصدر "الخطاب المضلل والمعلومات الزائفة" قائمة المخاطر متوسطة المدى حتى عام ٢٠٢٧، أما على المدى البعيد، وحتى عام ٢٠٣٥، فقد احتلت المخاطر البيئية موقع الصدارة، وفي مقدمتها الظواهر الجوية المتطرفة، وفقدان التنوع البيولوجي، وانهيار النظم الإيكولوجية، وجميعها مخاطر يُتوقع أن تحدث آثارًا جسيمة لا تقتصر على البيئة فحسب، بل قد تُهدد استقرار الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية أيضًا (World Economic Forum, 2025, pp. 13-44).

وقد أكدت شبكة المنظمة العالمية للأرصاد الجوية أن عام ٢٠٢٤ كان الأشد حرارةً منذ بدء تسجيل درجات الحرارة عام ١٨٥٠، حيث تجاوز متوسط ارتفاع درجة الحرارة العالمية ١.٥ درجة مئوية مقارنةً بمستويات ما قبل الثورة الصناعية، كما أشارت إلى أن متوسط ارتفاع مستوى سطح البحر بلغ نحو ٤.٧ ملليمتر سنويًا خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٤، وهو ما يُنذر بعواقب بيئية واقتصادية خطيرة، مثل: الفيضانات المتكررة، وتدهور البنية التحتية، واختلال النظم البيئية، مما يُهدد الاستقرار المجتمعي والاقتصادي على المدى المتوسط والبعيد (World Meteorological Organization, 2025, p.7).

وفي السياق ذاته، كشف مؤشر مخاطر المناخ لعام ٢٠٢٥، الصادر عن منظمة Germanwatch، أن العالم قد تكبد خسائر بشرية واقتصادية جسيمة بين عامي ١٩٩٣ و٢٠٢٢، نتيجةً لأكثر من ٩,٤٠٠ ظاهرة طقس متطرفة، بما في ذلك الفيضانات، والعواصف، وحرائق الغابات، والتي أدت إلى وفاة أكثر من ٧٦٥,٠٠٠ شخص، وخسائر اقتصادية مباشرة تجاوزت ٤.٢ تريليون دولار (Adil et al., 2025, p. 11)، وتعد هذه الأرقام مؤشرًا

صارخًا على تصاعد تهديدات التغير المناخي، وما يرافقها من أزمات تمسُّ بنية المجتمعات والدول، بما فيها مؤسسات التعليم العالي.

ومن ثم، تعكس هذه الأنماط تداخلًا متصاعدًا بين الأزمات الأمنية، والجيوسياسية، والمناخية، والاجتماعية، والتكنولوجية، مما يكرس بيئة عالمية بالغة التعقيد ومرتفعة المخاطر، وهو ما يستدعي تبني منهجيات علمية في إدارة الأزمات، تُعزِّز من استقرار المؤسسات، وتقوي قدرتها على الصمود، والتكيف، وتقاوي الانهيار في مواجهة التحديات المتنامية.

وفي قطاع التعليم العالي، أشار تقرير المخاطر الكبرى لصناعة التعليم العالي لعام ٢٠٢٥ إلى أنَّ الجامعات المعاصرة باتت تعمل ضمن بيئة متعددة الأبعاد من المخاطر، تتداخل فيها الضغوط التنظيمية مع التحديات المالية وتراجع أعداد الطلاب، فضلًا عن إشكاليات داخلية متفاقمة، مثل: التغير المستمر في القيادات الجامعية، وتزايد مشكلات الصحة النفسية لدى الطلاب (Protiviti, 2025, pp.1-7)، وهو ما يعكس تنوع الأزمات التي تواجهها الجامعات.

وقد حللت دراسة (Gigliotti (2023, pp. 232-233 أنواع الأزمات المرتبطة بمؤسسات التعليم العالي من خلال مراجعة محتوى التغطية الإعلامية خلال السنوات الخمس السابقة للدراسة، وتوصلت إلى أنَّ هذه الأزمات تشمل: الأزمات الأكاديمية، والسريية، والمالية، والموارد البشرية، والقيادة، والكوارث الطبيعية، والصحة العامة، والصراعات العرقية، والسلامة العامة، وشؤون الطلاب، وأزمات التكنولوجيا والمرافق.

وعليه، تمثل الأزمات نقطة حرجة في كيان الجامعات المعاصرة؛ نظرًا لما تسببه من تأثير مباشر في قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، ومن ثم، تسعى هذه الجامعات إلى الحفاظ على استمراريتها خلال الأزمات، من خلال تبني استراتيجيات مدروسة ضمن نماذج عمل مرنة، تمكّنها من الاستجابة المنظمة والفعالة عند حدوث الأزمات، الأمر الذي جعل إدارة الأزمات تحظى بأهمية متزايدة وزخم متنامٍ، لاسيما في ظلّ التحولات المتسارعة والتقلبات المستمرة التي تشهدها البيئتان الداخلية والخارجية للجامعات.

وتُعَدُّ إدارة الأزمات أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات التي تواجه اضطرابات حادة وغير متوقعة، حيث تُعنى بالاستعداد الاستباقي للأزمات والاستجابة لها بفعالية للحفاظ على الاستقرار وتخفيف التداعيات السلبية للأزمات (Ouazani, 2024, p. 1579)، كما تؤدي دورًا محوريًا في دعم اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليلات موضوعية، بهدف السيطرة السريعة على الأزمات، وذلك من خلال تنفيذ خطط استجابة منهجية تُتيح التنسيق الفعال بين مختلف الأطراف المعنية (Ahmadzadeh Araj et al., 2017, p. 63).

وفي ظلّ البيئة الديناميكية المعقّدة التي تعمل في سياقها الجامعات المعاصرة، لم تعد الأساليب الإدارية المعتادة قادرة على مواكبة التحديات المتسارعة التي تواجه تلك الجامعات. إذ باتت الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة، والاستراتيجيات الثابتة، وآليات اتخاذ القرار البطيئة، غير ملائمة للتعامل مع بيئة العمل الديناميكية. ومن ثم، أصبح الأخذ بالنهج والمداخل الإدارية الحديثة التي تساعد الجامعات المعاصرة على الكشف عن التغيرات البيئية في وقت مبكر، وتقديم استجابات دقيقة وسريعة لها، والتكيف مع تداعياتها، هو السبيل الأمثل لضمان استمرارية الجامعات وتعزيز قدرتها على أداء أدوارها بكفاءة، والحفاظ على ميزتها التنافسية.

ويأتي مدخل الرقابة التنظيمية ضمن هذا الإطار، بوصفه توجّهاً استراتيجياً يُمكن الجامعات من تعديل استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية وعملياتها بشكل مرن، واتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وفعالة، وتقديم خدمات جديدة بكفاءة، من خلال جمع البيانات وتحليلها وتعديل المسارات بسرعة، بما يُمكنها من استثمار الفرص الناشئة، ومواجهة حالات عدم اليقين، وتحويل الأزمات إلى فرص للتعلّم والتطور (Ibrahim & Elsawalhy, 2024, p. 327).

وقد أكّدت الأدبيات المعاصرة على الدور المحوري للرقابة التنظيمية في تعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع التحوّلات البيئية المتسارعة وتحقيق التميز المؤسسي؛ فقد خلّصت دراسة (Wang et al., 2024, p.1648) إلى أنّ الرقابة التنظيمية تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال ابتكار خدمات تعليمية جديدة تتلاءم مع الظروف المتغيرة، ومن حيث تأثير الرقابة التنظيمية على جودة التعليم بالجامعات المعاصرة، فقد خلّصت دراسة (Kocot and Kwasek, 2024, p. 80) إلى أنّ سمات التعليم الرشيق، المتمثلة في القدرة على التكيف، والمرونة، والتعاون، تحسّن من قدرة عملية التدريس على التكيف الديناميكي مع احتياجات الطلاب وسوق العمل المتغيرة، وعلى صعيد مدى جدوى مدخل الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات بفاعلية، فقد أكّدت دراسة (Yağmur and Myrvang, 2023, p. 9) أنّ الرقابة التنظيمية، بأبعادها المتمثلة في الكفاءة، والمرونة، وسرعة الاستجابة، تمثّل عنصراً حاسماً في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي، حيث أظهرت النتائج أنّ الجامعات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من الرقابة التنظيمية قادرة على تقليص زمن الاستجابة للأزمات، وتوفير بيئة أكثر توازناً لاتخاذ القرار الفعّال، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي والخارجي بكفاءة عالية.

وفي ضوء ذلك، أوصت دراسة (Wanjau and Maguta, 2024, pp. 8–9) بضرورة أن تمنح الجامعات أولوية لتطوير سياسات وممارسات تُعزّز الرقابة التنظيمية، ليس فقط لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة، بل أيضاً لضمان تحقيق النجاح المستدام في المشهد الديناميكي للتعليم العالي، وخاصةً في أوقات الأزمات، يتّضح ممّا سبق أهمية تبني مدخل الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات الجامعية، لتعزيز الجاهزية المؤسسية، وتحقيق الاستدامة في ظلّ بيئة عالمية مضطربة، لما لها من قدرة على الاستشعار المبكر للتغيرات البيئية، والاستجابة

الفعالة لها، والسرعة في تعديل المسارات، والمرونة في إعادة تصميم العمليات، والكفاءة في استخدام الموارد، بما يُتيح استثمار الفرص الناشئة، ومواجهة حالات عدم اليقين، وتحويل الأزمات إلى فرصٍ للتعلُّم والتطوُّر.

مشكلة الدراسة:

تُعَدُّ جامعة الأزهر من كُبرى المؤسسات التعليمية ذات الطابع الخاص؛ حيث يتَّسع نطاقها جغرافيًا، وتتَّوَّع تخصصاتها الأكاديمية وأنشطتها البحثية، وتتَّشعَّب خدماتها المجتمعية، ممَّا يجعلها عُرضَةً لمواجهة أزماتٍ متعدِّدة ومتنوعة، وربَّما ذات طبيعة مفاجئة ومعقَّدة، ممَّا يتطلب وجودَ منظومةٍ فاعلةٍ لإدارة الأزمات تستند إلى أُسس علمية ومنهجية، بما يضمن حماية موارد الجامعة، واستمرارية أنشطتها، وتعزيز ثقة المجتمع بها، ورغم إدراك الجامعة لأهمية إدارة الأزمات، وما تبذله من جهودٍ في التَّعامل مع الأزمات التي تطرأ عليها، إلَّا أنَّ الشواهد الميدانية كشفت عن أوجه قصورٍ متعدِّدة في ممارسات إدارة الأزمات بالجامعة، خاصَّةً خلال جائحة كوفيد-١٩، حيث أشارت نتائج دراسة أبو السعود (٢٠٢٠، ص ٤٧٨) إلى قَلَّة رِضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، على اختلاف تخصصاتهم ونوعيات كليَّاتهم، عن مستوى أداء التعليم الإلكتروني بجامعة الأزهر للتَّعامل مع أزمة جائحة كوفيد-١٩، وأنَّ الجامعة لم تستفد من خبراتها في تقديم التعليم عن بُعد من خلال حرَمها الافتراضي، كما بيَّنت دراسة يوسف (٢٠٢٢، ص ١١٧-١٣١) قُصورًا في مستوى الجاهزية والتَّخطيط الاستباقي والمرونة التَّنظيمية في مواجهة بعض الأزمات التي تمرُّ بها جامعة الأزهر؛ فعلى سبيل المثال، أظهرت الأزمة المالية ضَعفًا في وضع البدائل لإدارة أزمة التمويل، ونشر ثقافة التَّعامل مع الأزمة المالية بين أفراد الجامعة، والاستفادة من خطط الجامعات الأخرى في مواجهة الأزمة المالية، بينما كشفت أزمة الامتحانات عن قُصورٍ في تجهيز البنية التحتية، وأبرزت أزمة المباني الجامعية ضَعفًا في تدريب العاملين بالجامعة على التَّعامل مع المخاطر، من حيث عمليات الإخلاء والإسعافات الأولية، وسوء استثمار التغذية الرَّاجعة لتحسين الأداء المستقبلي في التَّعامل مع الأزمات، يتَّضح ممَّا سبق محدودية فاعلية إدارة الأزمات بجامعة الأزهر، حيث تُظهر الاستجابة المؤسسية لهذه الأزمات بُطْنًا في الاستجابة، وغياب فرق أزماتٍ مُدربة، وضعف التنسيق بين الوحدات، وغياب آليات مرنة لصنع القرار وقت الأزمات، وتنعكس هذه الإشكاليات بوضوح على مستوى فاعلية العمليات الإدارية الأربعة المعنية بإدارة الأزمات، وذلك على النحو الآتي:

فبالنسبة لعملية التَّخطيط؛ تفتقر الجامعة إلى خطةٍ لإدارة الأزمات ضمن الخطة الاستراتيجية لها (جامعة الأزهر، ٢٠١٨)، وتُعاني من ضعف الممارسات التخطيطية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية فيما يتعلَّق بتحديد الاحتياجات المستقبلية (الأشقر، ٢٠١٩، ص ١٠٧)، وغياب استراتيجيات واضحة للتحكُّم في المخاطر (أحمد، ٢٠٢٠، ص ٤٥٦-٤٥٩)، وضعف وضع بدائل استراتيجية لمواجهة المستجدات المحتملة (عباس وماهر،

٢٠٢٣، ص ٤٧٣)، وغياب وحدة تختص بتوقع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لكليات الجامعة والتخطيط للتعامل معها، وضعف تواجد متخصصين لرصد الفرص المحيطة بالبيئة التعليمية واستثمارها، وضعف إجراء استطلاعات رأي لتشخيص وتحليل المشكلات في البيئة المحيطة قبل اتخاذ القرار (محمد وعباس، ٢٠٢٤، ص ٣٩٠-٤٣).

وفي عملية التنظيم؛ تُعاني الجامعة من قلة وجود فرق عمل قادرة على تنفيذ الخطط الموضوعية بكفاءة عالية (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٣٢٥)، وضعف مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة ليتناسب مع متطلبات الأداء، ونقص التحسين المستمر في العمليات لتقليل الإجراءات الروتينية، وضعف توفير نظام معلوماتي إلكتروني دقيق لدعم اتخاذ قرارات رشيدة (عباس وماهر، ٢٠٢٣، ص ٤٧٦-٤٨٤).

أما عملية التوجيه؛ فتُعاني الجامعة من ضعف قدرة القيادات الأكاديمية على التوقع الاستباقي للمشكلات (أحمد، ٢٠٢٠، ص ٤٥٦-٤٥٩)، وضعف اهتمام القيادات الإدارية في الجامعة بأساليب التحفيز المعنوي، وضعف منح الجامعة العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري (بدر، ٢٠٢٢، ص ١٩٦-٢٠٥)، وضعف تشجيع العاملين بالجامعة على العمل الجماعي كفريق واحد، وضعف حرص الجامعة على إطلاع العاملين بكافة المستجدات داخل الجامعة بصفة مستمرة، وضعف توفير الكليات لقنوات اتصال مختلفة للإجابة عن كافة أسئلة واستفسارات منسوبيها (عبده، ٢٠٢٢، ص ١٣٣)، وضعف حرص القيادات الإدارية على تحديث المعلومات المعلنة ومراعاة مصداقيتها، وضعف مشاركة الأطراف المعنية في عملية صنع القرار (أبو النصر، ٢٠٢٢، ص ١٤٩-٤٢٢).

أما بالنسبة لعملية الرقابة؛ فتُفتقر الجامعة إلى مؤشرات لتقويم الأداء لمختلف جوانب العمل، وضعف معايير الأمن والسلامة بجميع مباني الجامعة وكلياتها (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ص ٦٧-٧٢)، ونقص اهتمام الجامعة بعملية الرقابة للوقوف على الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٣٢٥)، وضعف متابعة وتقييم أداء العاملين بصورة منتظمة ودورية (عبده، ٢٠٢٢، ص ١٤٣)، وضعف توافر أدوات قياس دقيقة لمتابعة الخطط العلاجية بكليات الجامعة ومدى تطبيقها، وضعف تقديم تغذية راجعة لمنسوبي كليات الجامعة بصفة دورية بما يجعلهم يُعَدّلون من أدائهم للأفضل (محمد وعباس، ٢٠٢٤، ص ٤٠-٤٥).

ويُعزّز من حدة هذه التحديات، غياب تقسيم تنظيمي لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة (جامعة الأزهر، ١٩٩٨)، رغم صدور قرار رسمي من الجهات المعنية لاستحداثه في جميع الوحدات الإدارية بالدولة المصرية (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ٢٠١٩ أ)، واقتصرت الجامعة على تشكيل لجنة لإدارة الأزمات من

قيادات الجامعة، بدأت عقب تفشي وباء كوفيد-١٩ في عام ٢٠٢٠م، بشكل إعلامي فقط دون إصدار قرار رسمي يُحدّد اختصاصاتها أو أعضائها (الصفحة الرسمية للمركز الإعلامي لجامعة الأزهر على الفيسبوك، ٢٠٢٠).

وتُظهر هذه المعطيات وجود فجوة واضحة بين واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر، ومتطلبات بيئة جامعية معاصرة تحتاج إلى استشعار استباقي، واستجابة سريعة، ومرونة تنظيمية، وكفاءة تشغيلية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى تبني الرقابة التنظيمية بوصفها مدخلاً استراتيجياً يركز على الاستشعار المبكر لمصادر التهديد والفرص، والاستجابة الفورية والفعالة للتغيرات، والمرونة التنظيمية في تعديل الخطط والهياكل، والسرعة في اتخاذ القرار وتنفيذ التدخلات، والكفاءة التشغيلية في استثمار الموارد المتاحة.

ومن ثَمَّ، تتحدّد مشكلة الدراسة في ضعف فاعلية العمليات الإدارية لإدارة الأزمات في جامعة الأزهر، والحاجة إلى تطويرها في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، بما يُعزّز من استشعار المخاطر، وسرعة الاستجابة، ومرونة الإجراءات، وكفاءة الأداء، واستدامة التحسين، ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات في الجامعات المعاصرة؟
٢. ما الأسس النظرية للرقابة التنظيمية في الجامعات؟
٣. ما واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من خلال القوانين واللوائح المنظمة للعمل ونتائج الدراسات السابقة؟
٤. ما واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة؟
٥. ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية وهي:

١. تعرف الاسس النظرية لإدارة الأزمات بالجامعات المعاصرة.
٢. تعرف الأسس النظرية للرقابة التنظيمية بالجامعات.

٣. تعرف واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من خلال القوانين واللوائح المنظمة للعمل ونتائج الدراسات السابقة.

٤. اقتراح آليات لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية (النظرية) والعملية (التطبيقية) على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من:

معالجتها لموضوع حيوي يواكب التوجهات العالمية في تعزيز الاهتمام بإدارة الأزمات في الجامعات، باعتبارها ضرورة لضمان استمرارية المؤسسات التعليمية.

إبرازها دور مدخل الرقابة التنظيمية بوصفه مدخلاً إدارياً حديثاً وفعالاً في التعامل مع الأزمات بالجامعات والتكيف مع التحولات البيئية المتسارعة.

إسهامها في إثراء الأدبيات التربوية من خلال تقديم إطار علمي يربط بين إدارة الأزمات ومدخل الرقابة التنظيمية، وهو مجال ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يمكن أن تسفر عنه نتائجها من:

تعزيز وعي القيادات والمسؤولين في جامعة الأزهر بأهمية تبني مدخل الرقابة التنظيمية لتطوير إدارة الأزمات.

الإسهام في الكشف عن الواقع الفعلي لإدارة الأزمات داخل الجامعة.

تشخيص التحديات التنظيمية التي تعيق تطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر، من خلال تحليل فجوات الأداء وتحديد أوجه القصور البنيوي والإجرائي.

دعم الجامعة في رفع مستوى جاهزيتها لمواجهة الأزمات المفاجئة.

توجيه السياسات والإجراءات نحو تطوير إدارة الأزمات بالجامعة، من خلال الاستفادة من الآليات المقترحة للتطوير في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الأزمات Crisis Management:

يقصد بالأزمة لغوياً: الشدة، فيقال: أصابتهم سنة أزمتهم أزمًا، أي استأصلتهم، وأزم علينا الدهر يأزم أزمًا أي اشتد (الجوهري، ١٩٧٤، ص. ٢٤)، ووفقًا لقاموس وبستر Merriam-Webster Dictionary، فإن مصطلح الأزمة باللغة الإنجليزية تم استعارته من المصطلح اليوناني krisis بمعنى فعل الفصل أو القرار أو الحكم أو الحدث أو النتيجة أو نقطة التحول أو تغيير مفاجئ، في حين يصف قاموس أكسفورد Oxford Dictionary الأزمة بأنها وقت خطر كبير أو صعوبة أو ارتباك يستوجب حلًا أو اتخاذ قرارات مهمة (Hornby, 2010)، ووفقًا لقاموس جامعة كامبريدج، فإن الأزمة هي وقت الخلاف الكبير أو الارتباك أو المعاناة الشديدة (Cambridge Dictionary by: <https://dictionary.cambridge.org>)، واصطلاحًا تعرف الأزمة بأنها حدث غير متوقع ومزعج يهدد قدرة المؤسسة على البقاء ويؤثر بشكل كبير على عمليات المؤسسة وسمعتها وأصحاب المصلحة (Newstead & Riggio, 2024, p.20).

وتعرف إدارة الأزمات اصطلاحًا بأنها أسلوب لمنع وقوع الكوارث، وتقليصها إلى أدنى حدٍ ممكن، وإدارتها، والسيطرة عليها، بحيث يتغلب الأثر الإيجابي على الأثر السلبي (Joshua Christopher et al., 2025, p.792)، كما تعرف بأنها استراتيجيات وعمليات وتدابير تُخطط وتُطبق لمنع الأزمات والتعامل معها (Batorski, 2025, p.93).

وتعرف الدراسة الحالية إدارة الأزمات بالجامعات إجرائيًا بأنها تلك الجهود والممارسات المنظمة والمقصودة التي تقوم بها الجامعات والمنطوية على مجموعة من العمليات تتمثل في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) والتي تتمكن الجامعات من خلالها من القدرة على التنبؤ بالأزمات المستقبلية، وتفاذي وقوعها، أو سرعة وفاعلية مواجهتها في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة، لتحقيق الجامعة لأهدافها بكفاءة.

الرشاقة التنظيمية Organizational Agility:

اشتقت الرشاقة Agility من الكلمة اللاتينية "Agilitas" والتي تعني القدرة على التفكير بسرعة واستخلاص النتائج بسهولة، وأن تكون سريعًا ونشطًا جسديًا (Kumkale, 2022, p.38)، وفي اللغة العربية يعود أصل مصطلح الرشاقة إلى الفعل "رَشَقَ بالضم، رشاقة التهذيب يُقال للغلام والجارية إذا كان في اعتدال: رَشِيق ورشيقة، وقد رَشَقًا رشاقة. وناقة رشيقة: خفيفة وسريعة". (ابن منظور، د.ت.، ص. ١١٧)، ويمكن التمييز بين كلمة رشيق "Agile" والرشاقة "Agility" بأن الأول صفة تعني سريع ونشط، بينما الآخر فهو اسم يعني خفة الحركة بمعنى

القدرة على التحرك بسرعة وسهولة، والقدرة على التفكير بسرعة وبطريقة ذكية (Ahmadzadeh et al., 2021, p.11660).

وتعرف الرقابة التنظيمية اصطلاحاً بأنها قدرة المؤسسة على تجديد نفسها والتكيف والتغيير بسرعة، لتحقيق النجاح في بيئة سريعة التغير وغامضة ومضطربة (Serrat, 2023, p.31)، كما تعرف بأنها القدرة على التعامل مع الشدائد، وتحمل الصدمات، والتكيف المستمر عند ظهور الاضطرابات والأزمات مع مرور الوقت (Ludviga & Kalvina, 2024, p.210)، وتشير إلى القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية غير المتوقعة من خلال الاستجابة بسرعة للتهديدات والفرص، عبر إعادة النظر في القرارات الاستراتيجية وتوزيع الموارد لتحقيق إعادة التوافق مع التغيرات المتطورة (Bekos et al., 2025, p.240).

وتعرف الدراسة الحالية الرقابة التنظيمية بالجامعات إجرائياً بأنها نهج استجابة للوتيرة السريعة للتغيرات غير المتوقعة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعات، بالاستناد إلى مجموعة من القدرات التنظيمية تنطوي على (الاستشعار، والاستجابة، والسرعة، والمرونة، والكفاءة) بهدف التكيف مع تداعيات تلك التغيرات وتحويلها من تهديد مباشر إلى فرص لصالح الجامعات.

منهج الدراسة، وأداتها:

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي Descriptive Method كونه أكثر المناهج البحثية الملائمة لطبيعتها، وذلك لتعرف الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالجامعات المعاصرة، والرقابة التنظيمية بالجامعات، واتساقاً مع منهجية الدراسة ومتطلباتها استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها للكشف عن درجة ممارسات وأهمية العمليات الإدارية لإدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وتم توجيهها إلى عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية والإدارية وكذا أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، بلغ حجمها (٥٧٤) مفردة، منهم (٤٠٠) من أعضاء هيئة التدريس لا يشغلون مناصب قيادية، و(١٠٥) من القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى (٦٩) من القيادات الإدارية، وتم اختيارهم عشوائياً من بعض الكليات الممثلة لقطاعات التعليم في الجامعة، بمختلف فروع الجامعة بالقاهرة والوجه القبلي والوجه البحري

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر نطاق الدراسة على العمليات الإدارية لإدارة الأزمات بجامعة الأزهر، في ضوء مدخل

الرشاقة التنظيمية، والمتمثلة في عمليات: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على إدارة الأزمات). وتم تحليل هذه العمليات من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية الخمسة، وهي: الاستشعار Sensing، الاستجابة Responding، السرعة Speed، المرونة Flexibility، الكفاءة Efficiency.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد تحديداً نظراً لكونها تمثل الأساس في قدرة الجامعات على التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة، وتُمكنها من التعامل الفعال مع الأزمات وذلك للأسباب التالية:

الاستشعار Sensing: يُعد بمثابة الرادار الاستراتيجي للجامعة، حيث يساعدها على رصد الإشارات المبكرة للأزمات المحتملة والتغيرات البيئية، فمن خلاله يمكن للجامعة الانتقال من رد الفعل إلى الفعل الاستباقي.

الاستجابة Responding: تُمكن الجامعة من تفعيل خطط الطوارئ بسرعة وتنظيم فرق العمل ومواردها بطريقة تضمن الاستجابة الفعالة عند وقوع الأزمة، دون تأخير أو ارتباك.

السرعة Speed: حيث يُعد الوقت عامل حاسم في الحد من تداعيات الأزمات؛ فالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة تقلل من تصاعد الأزمة وتقاوم تداعياتها.

المرونة Flexibility: تسمح بتعديل السياسات، وتكييف الإجراءات، وإعادة تشكيل فرق العمل والموارد حسب الحاجة.

الكفاءة Efficiency: تضمن استخدام الموارد المتاحة بفعالية، وتقليل الهدر، وتحقيق أفضل النتائج في ظل الضغط، ما يعزز قدرة الجامعة على الاستمرار في تقديم خدماتها أثناء الأزمات.

الحدود المكانية: أُجريت الدراسة الميدانية بجامعة الأزهر في القاهرة، وفرعي الجامعة بالوجه القبلي، والوجه البحري، لضمان تمثيل مجتمع الجامعة في جميع فروعها.

ج- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2024/2025م، خلال الفترة من ٢٥ / ٥ / ٢٠٢٥م إلى ٣١ / ٧ / ٢٠٢٥م.

د- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عيّنة من القيادات الأكاديمية والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس من مختلف القطاعات التعليمية بجامعة الأزهر، وقد تم اختيار هاتين الفئتين تحديداً لعدة اعتبارات، من أبرزها:

المعرفة العملية بالهيكل التنظيمي والسياسات المؤسسية؛ إذ يشغل المشاركون مواقعهم الوظيفية ضمن قنوات إدارية فاعلة تساهم في تنظيم الجامعة، وتفعيل اللوائح والأنظمة المعمول بها، وآليات الاستجابة للأزمات، وهو ما يعزز قدرتهم على تقديم رؤى تحليلية وفنية حول واقع إدارة الأزمات.

الخبرة التراكمية في العمل المؤسسي، حيث يتمتع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بخبرة طويلة في العمل داخل الجامعة، مما يتيح لهم تقييم التغيرات والتطورات المتعلقة بإدارة الأزمات على مدى زمني ممتد، كما يمتلك أفراد العينة مؤهلات علمية وخبرات مهنية تؤهلهم لتحليل الظواهر المتعلقة بإدارة الأزمات، مما يجعلهم مصادر موثوقة لرصد توجهات علمية دقيقة.

المشاركة في اتخاذ القرار وصياغة الخطط؛ إذ تلعب هذه الفئات دوراً فاعلاً في وضع السياسات والخطط وتنفيذ الإجراءات المرتبطة بإدارة الأزمات، ما يمنحهم رؤية شاملة ومتكاملة حول التحديات والفرص في هذا المجال.

القدرة على التمييز بين السياسات النظرية والتطبيق الفعلي؛ إذ يستطيع أفراد هذه الفئات بحكم مشاركتهم في تنفيذ السياسات وتقييم مخرجاتها، التمييز بدقة بين ما هو منصوص عليه في اللوائح وما يتم تطبيقه فعلياً أثناء الأزمات داخل الجامعة، ما يثري نتائج الدراسة.

التنوع التخصصي والوظيفي؛ إذ يشكل أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية طيفاً متنوعاً من حيث التخصصات والخبرات، ما يعزز شمولية نتائج الدراسة ويوفر منظوراً متكاملًا حول الظاهرة محل البحث.

الدور المحوري في إدارة المواقف الاستثنائية، نظراً لطبيعة عملهم، غالباً ما يكون أفراد هذه الفئات في الخطوط الأمامية عند التعامل مع الأزمات، مما يجعلهم أكثر دراية بتفاصيل الاستجابة المؤسسية.

إمكانية الوصول والتفاعل العلمي؛ إذ تُعد هذه الفئات من الأكثر استجابة وتعاوناً مع الباحثين، بحكم خلفيتهم العلمية ووعيهم بأهمية الدراسات الأكاديمية، مما يساهم في الحصول على بيانات موثوقة وذات جودة عالية.

الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال محورين؛ يتناول المحور الأول الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الأزمات في الجامعات، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بالرقابة التنظيمية، وذلك وفقاً للتسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، مع التعقيب على هذه الدراسات بشكل عام للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، فضلاً عن تحديد أوجه الاستفادة الممكنة من نتائجها، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات سابقة تناولت إدارة الأزمات في الجامعات.

الدراسات العربية:

دراسة حسين (٢٠٢١). بعنوان: ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات.

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة الأزمات في الجامعات، والتوصل إلى ممارسات مقترحة لإدارتها، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي التحليلي، وأوضحت النتائج أن متطلبات إدارة الأزمات في الجامعات بلغت خمسة متطلبات رئيسية يندرج تحت كل منها مجموعة من المتطلبات الفرعية، وهي: المتطلبات التخطيطية، والمتطلبات التنظيمية، والمتطلبات التوجيهية، ومتطلبات صنع واتخاذ القرارات، والمتطلبات الرقابية والتقييمية، كما توصلت الدراسة إلى ثلاث ممارسات رئيسية لإدارة الأزمات يندرج تحتها عدد من الممارسات الفرعية، وهي: ممارسات قبل الأزمات، وممارسات أثناء الأزمات، وممارسات بعد الأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث نظام إداري متخصص لإدارة الأزمات المختلفة بالجامعات، وإنشاء تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة لها، إلى جانب الاهتمام بعملية التأمين على المنشآت والتجهيزات الموجودة بالجامعات.

دراسة عزت (٢٠٢٢). بعنوان: سيناريوهات مقترحة لإدارة بعض الأزمات بجامعة الأزهر.

هدفت الدراسة إلى وضع سيناريوهات مقترحة لإدارة بعض الأزمات بجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة للتعرف على واقع إدارة الأزمات بالجامعة على عينة قوامها (٢٨٧) عضو هيئة تدريس، كذلك استعانت الدراسة بالمنهج الاستشرافي (أسلوب السيناريو) لوضع سيناريوهات مقترحة لإدارة هذه الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى تطوير ثلاثة سيناريوهات رئيسية، هي: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري، وذلك لكل من: إدارة أزمة كورونا، وإدارة أزمة المباني، وإدارة أزمة التمويل، وإدارة أزمة الامتحانات، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث إدارة متخصصة للأزمات بجامعة الأزهر، وإنشاء مركز لإدارة الأزمات يمتد بفروعه إلى وحدات إدارة الأزمات بكل كليات الجامعة.

دراسة أبو الفضل وموسى (٢٠٢٢). بعنوان: تصور مقترح لإدارة الأزمات الوبائية بالجامعات المصرية في ضوء تجربة كوفيد-١٩.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة الأزمات الوبائية بالجامعات المصرية في ضوء تجربة كوفيد-١٩، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبِّقَت استبانة على عينة قوامها (١٣٩٦) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر العناصر اللازمة لإدارة الأزمة قبل وأثناء حدوثها في

الجامعات المصرية جاءت متوسطة، بينما جاءت درجة توافر هذه العناصر بعد حدوث الأزمة ضعيفة، كما وضعت الدراسة تصورًا مقترحًا لإدارة الأزمات الوبائية بالجامعات المصرية استنادًا إلى نتائجها النظرية والميدانية في ضوء تجربة كوفيد-١٩.

دراسة الشهراني وحويجي. (٢٠٢٤). بعنوان: تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الإستراتيجية (آليات مقترح).

هدفت الدراسة إلى تقديم آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، والتسويقية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٥٧) من القيادات، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات لصالح فئة (العميد)، وكذلك لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة التي تزيد على عشر سنوات، وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة الجامعة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Janahi (2021 بعنوان: ممارسات إدارة الأزمات والاستعداد للطوارئ في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين: أساسيات بناء الإدارة.

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى جاهزية الجامعات الخاصة في مملكة البحرين من حيث ممارسات إدارة الأزمات والاستعداد لحالات الطوارئ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت ملحوظ في مستوى التخطيط والاستعداد بين الجامعات، مع ضعف نسبي في إعداد خطط الطوارئ، والتدريب المنتظم، وآليات الاتصال أثناء الأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار وطني موحد لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، يتضمن تدريبًا مستمرًا، وتحديثًا دوريًا للخطط، وإنشاء وحدات متخصصة داخل الجامعات لضمان الاستجابة الفعالة والتنسيق المؤسسي في حالات الأزمات.

دراسة (Newstead and Riggio (2024 بعنوان: قيادة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في إدارة الأزمات داخل مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على التحديات الخاصة بهذا القطاع، واستخدمت الدراسة تحليلًا نوعيًا لحالات دراسية، من بينها استجابة جامعة تولين لإعصار كاترينا، وحددت النتائج خمسة ديناميكيات رئيسة للأزمات في التعليم العالي، مثل عنصر المفاجأة،

والعلمية، والعواقب الكبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات قيادة فعالة تركز على رفاهية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع.

دراسة. (Maruhom et al. (2024) بعنوان: ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الأزمات في جامعة سييوو التكنولوجية - توبوران.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على ممارسات إدارة الأزمات في جامعة سييوو التكنولوجية فرع توبوران، وذلك لفهم دور أنماط القيادة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات داخل الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية بين القيادات الجامعية كان مرتفعاً، وأن ممارسات إدارة الأزمات في الجامعة جاءت كذلك بمستوى مرتفع، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة الأزمات، مما يشير إلى أن تبني القيادة التحويلية يساهم في تعزيز الاستعداد المؤسسي والقدرة على التعامل مع الأزمات.

دراسة (Pharaoh and Visser (2024) بعنوان: كفاءات إدارة الأزمات: من منظور أصحاب المصلحة في الجامعة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكفاءات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات لدى القيادات التنفيذية بالجامعات من منظور أصحاب المصلحة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج تحديد عشر كفاءات إدارية أساسية لإدارة الأزمات من وجهة نظر أصحاب المصلحة، كما كشفت الدراسة عن وجود فجوة بين الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات في الجامعات والتصور المثالي للكفاءات التي ينبغي أن يتمتع بها القيادات التنفيذية

المحور الثاني: دراسات سابقة تناولت الرقابة التنظيمية.

الدراسات العربية:

دراسة الوهبي وبن مشعل. (٢٠٢٠). بعنوان: الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية (سيناريوهات مستقبلية).

هدفت الدراسة إلى بناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة الواقع، وأسلوب السيناريو للتنبؤ بالمستقبل، وطبقت استبانة على عينة قوامها (٣٠٠) من طلاب الدراسات العليا، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أبعاد الرقابة

التنظيمية، والمتمثلة في: رقابة تكنولوجيا المعلومات، والرقابة الاستراتيجية، ورقابة الممارسة، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الاستشعار، ورقابة القدرة على التعلم، جاءت بدرجة متوسطة. كما قدمت الدراسة ثلاثة سيناريوهات مستقبلية لمواجهة الأزمات، هي: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الرقابة التنظيمية في الجامعات وتبني السيناريو الابتكاري.

دراسة المفيز واخرون (٢٠٢٠) بعنوان: الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح).

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمة بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة قوامها (٢٣٤) مشرفة تربوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الرقابة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة الخمسة (الإنذار، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة)، جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن أبرز معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة، كان قلة المخصصات المالية الكافية لإدارة الأزمة، يليها قصور نظام الحوافز عن دعم المشاركة في احتواء الأزمة، ثم جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة، وقدمت الدراسة تصور مقترح لإدارة الأزمة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم في مدينة الرياض، وأوصت الدراسة بتنفيذ التصور، وتطوير الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة والصلاحيات بما يقلل البيروقراطية ويعزز الاستقلالية.

دراسة عيد وأمين (٢٠٢١) بعنوان: تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الرقابة التنظيمية وخصائصها، وأبعادها، وأنواعها، وقدراتها، ومتطلباتها، ومقاييسها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم الهندسة المتزامنة والمتطلبات الأساسية لتطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما أجرت مقابلات شخصية شبه مقننة مع بعض القيادات الجامعية بجامعتي دمنهور والفيوم، وتوصلت النتائج إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.

دراسة النادي (٢٠٢٢) بعنوان: متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية بالجامعات المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (٦١) من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات المصرية، وتوصلت نتائجها إلى تحديد مجموعة من المتطلبات التشريعية والفكرية والبشرية والإدارية والمالية، التي يمكن من خلالها تحقيق الرقابة التنظيمية بالجامعات المصرية.

دراسة الجالي (٢٠٢٣) بعنوان: تصور مقترح لتطبيق الرقابة التنظيمية بكليات التربية جامعة الأزهر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق الرقابة التنظيمية بكليات التربية بجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (١٤١) عضو هيئة تدريس، و(٨٥) من أعضاء الجهاز الإداري، وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر محاور الرقابة التنظيمية ككل جاءت في مستوى ضعيف. كما وضعت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطبيق الرقابة التنظيمية بكليات التربية جامعة الأزهر، من أهم متطلباته: عقد برامج تدريبية وورش عمل لتعريف القيادات الإدارية والعاملين بأهمية الرقابة التنظيمية وكيفية تطبيقها، إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية شاملة بكل كلية وتحديثها بصفة مستمرة، تطوير الهيكل التنظيمي بكليات التربية بجامعة الأزهر، والتوجه نحو مزيد من اللامركزية والإدارة الذاتية في اتخاذ القرار.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Menon and Suresh (2021) بعنوان: "العوامل المؤثرة في الرقابة التنظيمية في التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي، وتحليل العلاقات المتبادلة بين هذه العوامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق الرقابة التنظيمية تتمثل في: القدرة على استشعار التغيرات البيئية، والهيكل التنظيمي المرن، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم التنظيمي، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والقيادة، والاستعداد للتغيير، والتعاون مع أصحاب المصلحة. كما أظهرت الدراسة أن القيادة تُعد العامل التمكيني الأهم، تليها استراتيجيات الموارد البشرية، ثم الهيكل التنظيمي المرن، وتبين أن هذه العوامل ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بقدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج شامل لتعزيز الرقابة التنظيمية في الجامعات، من خلال تطوير القيادة التحولية، وتحديث البنية التحتية التكنولوجية، وترسيخ ثقافة التغيير والابتكار، وتفعيل فرق العمل متعددة التخصصات، بما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف المستمر وتحقيق الاستدامة.

دراسة (Gül and Çetin(2022 بعنوان: تطوير مقياس الرقابة التنظيمية في التعليم العالي: دراسة صلاحية وموثوقية.

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس لاكتشاف التقييمات الإدراكية للكادر الأكاديمي والإداري في الجامعات

الحكومية للرقابة التنظيمية، ووضع إطار عام للرقابة التنظيمية في هذه الجامعات، واستخدمت الدراسة منهج التصميم السيكمومتري، وجُرب المقياس المبدئي على عينة قوامها (٨٩٣) من أعضاء الكادر الأكاديمي والإداري في عشر جامعات حكومية بمدينة إسطنبول، وأظهرت النتائج أن هيكل العوامل الأربعة جاء عند مستوى مقبول، حيث ركزت أبعاد المقياس الأربعة (الاستراتيجية والتصميم التنظيمي الموجه نحو الموظفين، التوجه نحو أصحاب المصلحة الداخليين، التعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين، ودعم الابتكار) بشكل أكبر على الجانب الإنساني لمؤسسات التعليم العالي، وبدرجة أقل على إدارة التغيير والاستجابة مقارنةً بمرونة الأعمال، وأوصت الدراسة ببناء إطار عمل منفصل للرقابة التنظيمية في الجامعات الخاصة، بما يتيح فهماً أشمل للتعليم العالي التركي، ويساعد على مقارنة مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، واكتشاف سُبل تعزيز مرونته واستجابته في السياقات الوطنية والدولية.

دراسة (El Idrissi et al. (2023 بعنوان: الاستعداد للأزمات التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-١٩ : دراسة حول القدرات الديناميكية وأدوار الرقابة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يتفاعل بها كل من الرقابة التنظيمية والقدرات الديناميكية في تعزيز الاستعداد المؤسسي لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال بناء نموذج تفسيري يربط بين المفهومين ويقاس أثرهما في سياق أزمة عالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائجها أن القدرات الديناميكية، مثل استشعار البيئة، وإعادة تهيئة الموارد، والتكامل المعرفي، تمثل متغيراً تمهيدياً فعالاً في دعم الرقابة التنظيمية، التي تسهم بدورها في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات، ولا سيما الأزمات المعقدة مثل جائحة كوفيد-١٩، كما بينت الدراسة أن الجمع بين الرؤية الاستراتيجية المرنة وسرعة اتخاذ القرار والاستجابة التكيفية يُعزز قدرة المؤسسات على احتواء الأزمات وتقليل آثارها السلبية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء القدرات الديناميكية داخل المؤسسات بوصفها مدخلاً لتعزيز الرقابة التنظيمية، وتطوير نظم الاستشعار والتنبؤ بالتغيرات البيئية، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة والتجريب والتكيف مع المخاطر، إلى جانب دمج استراتيجيات إدارة الأزمات ضمن الأطر التشغيلية اليومية للمؤسسات.

دراسة (Kwasek et al. (2024 بعنوان: التعامل مع التغيير: تقييم الرقابة التنظيمية في إدارة التعليم العالي، وفحص تنفيذ العمليات التعليمية، وفهم توقعات الطلاب لخصائص البرنامج ومبادئه.

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الرقابة التنظيمية في إدارة مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة من الطلاب ومديري البرامج الأكاديمية في عدد من الجامعات الأوروبية، إضافةً إلى تحليل بيانات تنفيذ البرامج التعليمية ومدى توافقها مع مبادئ الرقابة التنظيمية، وكشفت النتائج عن وجود فجوة واضحة بين توقعات الطلاب والمستوى الفعلي للرقابة في البرامج التعليمية؛ إذ أظهرت بعض الجامعات قدرًا مقبولاً من المرونة والتكيف، لاسيما تلك التي تبنت أدوات رقمية حديثة ووفرت مسارات

دراسية مرنة، ومع ذلك، لوحظ ضعف ملحوظ في التفاعل مع احتياجات الطلاب المتغيرة، خاصة في المؤسسات التي لا تزال تعتمد على هياكل إدارية تقليدية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم العمليات التعليمية لتكون أكثر مرونة واستجابة لتطلعات الطلاب، وتعزيز مشاركتهم ومشاركة مختلف أصحاب المصلحة في تطوير البرامج، وإدماج مفاهيم الرقابة التنظيمية ضمن عمليات التخطيط الأكاديمي وصنع القرار، إلى جانب تطوير نظم معلومات مرنة تُسهم في تحليل احتياجات الطلاب والتفاعل السريع معها.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، سواء العربية منها أو الأجنبية، والتي تناولت في المحور الأول إدارة الأزمات في الجامعات، وفي المحور الثاني الرقابة التنظيمية، يمكن تحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من هذه الدراسات، وذلك على النحو الآتي:

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

إبراز أهمية تطوير الجامعات لأنظمة إدارة الأزمات لمواجهة التحديات الطارئة، ولا سيما في أعقاب أزمة جائحة كوفيد-١٩ التي مثلت اختباراً حقيقياً لمدى جاهزية الجامعات المعاصرة لإدارة الأزمات.

تأكيد الدور المحوري لمدخل الرقابة التنظيمية ليس فقط كأداة لتحسين الاستجابة الفورية، وإنما كإطار متكامل يعزز قدرة الجامعات على التكيف وتحقيق الاستدامة في ظل بيئات متقلبة وغير مؤكدة.

ترسيخ أهمية مدخل الرقابة التنظيمية في تطوير إدارة الأزمات بالجامعات، بما يعكس اتجاهاً متنامياً في الأدبيات الحديثة نحو الدمج بين المجالين.

الاستفادة من الجوانب المنهجية التي اتبعتها الدراسات السابقة، مثل توظيف المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، الهدف من الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الهدف من الدراسة: تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على تطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وذلك من خلال تطوير العمليات الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار، الاستجابة، السرعة، المرونة، الكفاءة)، ويُعد هذا الهدف جديدًا ومتفردًا مقارنة بالدراسات السابقة، إذ لم تسع أي منها - على حد علم الباحثة - إلى تناول هذا الدمج بين العمليات الإدارية وأبعاد الرقابة التنظيمية.

مجتمع الدراسة: اقتصر مجتمع الدراسة الحالية على جامعة الأزهر بجميع فروعها في جمهورية مصر العربية، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تنوعت مجتمعاتها بين جامعات عربية وأجنبية.

عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٥٧٤) مفردة، شملت القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، ممثلين لمختلف القطاعات التعليمية والتخصصات (النظرية، الشرعية، والعملية).

ج- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لها، وصياغة مشكلة الدراسة صياغة علمية دقيقة، وتحديد أهدافها بوضوح، واختيار المنهج الملائم لها، كما أسهمت في بناء محاور الاستبانة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل، فضلاً عن الاسترشاد بها في تفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها.

خطوات السير في الدراسة:

اتساقاً مع أهداف الدراسة، ووفقاً للمنهجية المتبعة، اتبعت الدراسة الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تضمنت هذه الخطوة تحديد العناصر الآتية: مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، منهج الدراسة وأداتها، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الخطوة الثانية: تحليل الأدبيات المرتبطة بإدارة الأزمات في الجامعات المعاصرة، وذلك من خلال عرض ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: ماهية الأزمة، وتناول مفهوم الأزمة، والمفاهيم ذات الصلة، وخصائصها، وأنواعها، ومراحل تطورها.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الأزمات، أهدافها.

المحور الثالث: العمليات الإدارية لإدارة الأزمات في الجامعات المعاصرة.

ج- الخطوة الثالثة: تحليل الأدبيات المرتبطة بالرقابة التنظيمية في الجامعات، من خلال محورين رئيسيين:

المحور الأول: ماهية الرقابة التنظيمية، من حيث نشأتها، مفهوماً، المفاهيم ذات الصلة بها، أهميتها، دواعي تبنيها، خصائص الجامعات الرشيقية، أبعاد الرقابة التنظيمية في الجامعات، ومقوماتها.

المحور الثاني: دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات المعاصرة.

د-الخطوة الرابعة: التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من خلال القوانين واللوائح المنظمة للعمل ونتائج الدراسات السابقة، وذلك عبر تناول نشأة جامعة الأزهر، واستعراض بعض الأزمات التي مرت بها وكيفية إدارتها، وتحليل العمليات الإدارية لإدارة الأزمات في الجامعة.

هـ-الخطوة الخامسة: "إجراءات الدراسة الميدانية ونتائج"، ويتم من خلالها الكشف عن واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك من خلال:

تحديد درجة ممارسة وأهمية العمليات الإدارية لإدارة الأزمات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

تحديد الفجوة النسبية بين الواقع والمأمول لكل بعد من أبعاد الاستبانة.

و- الخطوة السادسة: التعرف على كيفية تطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة النظرية والميدانية، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

سوف يتم عرض الإطار النظري للدراسة، ثم سيتم عرض الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

فيما يلي عرضاً للإطار النظري للدراسة من حيث الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالجامعات المعاصرة، والأسس النظرية للرقابة التنظيمية بالجامعات، وواقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من خلال القوانين واللوائح المنظمة للعمل ونتائج الدراسات السابقة.

الأسس النظرية لإدارة الأزمات بالجامعات المعاصرة:

مفهوم الأزمة

حَظِيَ مفهوم الأزمة باهتمامٍ مستمرٍ لعدة عقود، وقد بدأ في اليونان القديمة، حيث استخدمه ثوسيديديس Thucydides في الحرب البيلوبونيسية، للإشارة إلى نقطة التحول في المعركة، كما عُرض من قبل هُبقراطس

Hippocrates الذي رسّخ المصطلح في الطب، والذي ارتبط به بشكلٍ شبه حصريٍّ لعدة قرون، ثم بدأ تعميم فكرة الأزمة في سياق التحليل الاجتماعي في القرنين السابع عشر والثامن عشر، وهي الفترة التي ظهر فيها مصطلح الأزمة الاقتصادية لأول مرة، وفي القرن التاسع عشر اكتسب مفهوم الأزمة أهمية أكبر مع تقدم العلوم الاجتماعية، وقد بدأت الدراسة المنهجية للأزمة في سياق تنظيمي عام ١٩٦٣م في مقال بعنوان "بعض عواقب الأزمات التي تحدّ من قدرة المنظمات على البقاء"، الذي قام فيه تشارلز هيرمان Charles Hermann بتوضيح عواقب بعض الظواهر التي تُسمّى الأزمات على بقاء المنظمات (Matías & Cardoso, 2023, pp. 2-3).

وفي الوقت الحاضر، أصبح مصطلح الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار نظرًا لتداوله على جميع الأصعدة ومختلف جوانب الحياة، ولما للأزمات من أهمية كبيرة تتطلب التعامل معها بشكلٍ فعال، حيث تُعدّ الأزمات نقطة تحوّل قد تُعرّض أصول المؤسسة وأهدافها ومواردها للتهديد، لذا فمن الضروري الوقوف على معانيها، وتُعرّف الأزمة اصطلاحًا بأنها:

حدثٌ يُنظر إليه كلّ من القادة وأصحاب المصلحة على أنه بارزٌ للغاية وغير متوقع، ويمكن أن يُهدّد أهداف المؤسسة ويكون له آثار عميقة على علاقاتها مع أصحاب المصلحة (Harake, 2024, p.4).

حالةٌ يحدث فيها تغيير مفاجئ في مسارٍ منتظم، مما يجعلها غير مستقرة (Saber & Sheikhlar, 2024, p.555).

الموقف الذي يُشكّل تهديدًا للأمن القومي والحياة الاجتماعية ومصالح الناس والظروف المحدّدة المرتبطة بها (Jiang & Wang, 2024, p.88).

حدث غير متوقع ومُزعج يُهدّد قدرة المؤسسة على البقاء ويؤثّر بشكل كبير على عمليات المؤسسة وسمعتها وأصحاب المصلحة (Newstead & Riggio, 2024, p.20).

مما سبق يتضح ما يلي:

يتميّز الموقف الذي يمكن تسميته بالأزمة بمجموعة من السّمات، أهمها وجوب تعرّض أهداف الجامعة للخطر، والتأثير السلبي على أداء الجامعة، وتهديد الأصول التنظيمية، وإجبار الجامعة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للتخفيف من العواقب المحتملة.

تتشترك الأزمة في أربعة عناصر أساسية، هي: المفاجأة، وتهديد استقرار الجامعة وبقائها، والغموض في طبيعتها وأسبابها وآثارها، والسرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يجعل وقت الاستجابة محدودًا.

وتُعدّ الأزمات أحداثاً منخفضة الاحتمالية تحدث بشكل غير متوقَّع ونادر، ذات عواقب وخيمة، قد تُهدِّد وجود الجامعة أو تشغيلها الأساسي، وتُنشئ ضغوطاً زمنية، لأنه إذا لم يتم التعامل معها بسرعة وحكمة، فإن تأثيرها سوف يتراكم ويمكن أن يتسبَّب في زوال المؤسسة (Riggio & Newstead, 2023, p.203)، ولكل أزمةٍ خصائص مختلفة بحسب الحجم والنوع والتأثير، ولكن بشكل عام تتصف الأزمات بخمس خصائص تميّزها عن باقي الظواهر المشابهة لها، تتمثل في (Kohl, 2024, p.270):

غالبًا ما تكون الأزمات فريدة من نوعها، بمعنى أن الأحداث المرتبطة بها لم تحدث بهذا الشكل من قبل.

إمكانية تفاقم الأزمات وانتشارها، فقد تبدأ في جزء صغير من المؤسسة ثم تتطور إلى ديناميكية تشمل الجامعة بأكملها في نهاية المطاف.

تتضمن الأزمة عادةً عدة أطراف داخلية وخارجية بشكل تدريجي، مما يزيد من تعقيدها.

تتطلب اتباع نهجٍ ذكي فردي مُصمَّم خصيصًا للحدث.

يتبيّن مما سبق أنّ الخصائص الأساسية التي تميّز الأزمة تتلخّص في: التهديد باختلال توازن النظام المؤسسي، والحاجة إلى التفسير واتخاذ القرار والاستجابة العاجلة من قبل المعنيين، من خلال اعتماد مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز المهام الإدارية الروتينية، وتضافر الجهود لتجنّب حدوث الأزمات كلما أمكن أو احتوائها والحدّ من مخاطرها على الجامعة.

وتتمو الأزمات في أربع مراحل، إذا تم تحليل كل منها بشكل كافٍ، فمن الممكن حماية الجامعة من تداعيات الأزمة، حيث يُعدّ التحديد المبكر لأعراض الأزمة عاملاً رئيسياً في حلّ الأزمة المحتملة أو تجنبها بنجاح، وفيما يلي توضيح للأربع مراحل (Vasickova & Repa, 2021, p.170):

المرحلة المحتملة للأزمة: تتميز بإمكانية تحديد الأعراض الواضحة للأزمة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد إشارات التحذير المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة لمنع حدوثها.

المرحلة الكامنة للأزمة: في هذه المرحلة تكون للأزمة إشارات غير واضحة تماماً ولكنها مرئية بالفعل في المؤسسة.

المرحلة الحادة للأزمة: تنتج عن تجاهل الجامعة للمرحلتين المحتملة أو الكامنة للأزمة، ويكون فيها أعراض الأزمة أكثر وضوحاً وتؤثر بشكل كبير على عمليات المؤسسة، وتتطلب هذه المرحلة تفعيلاً سريعاً وفورياً للإجراءات الوقائية بهدف تقليل تداعيات الأزمة.

المرحلة المُزمنة للأزمة: هي المرحلة النهائية من مراحل نمو الأزمة، وتحدث في حال أدت تداعيات الأزمة إلى تصعيدها، وتتطلب هذه المرحلة جهدًا تنظيميًا يهدف إلى التعافي المؤقت لعمليات المؤسسة، وفي حال نجحت إدارة الأزمة تسعى المؤسسة إلى التعلم من تجربة الأزمة.

وفي ذات السياق حدّدت دراسة (Xue et al., (2022, p.45 أربع مراحل لنمو الأزمة وفقًا لطبيعة التعامل معها، تتمثل في:

مرحلة التحذير: حيث تظهر علامات التحذير من بداية الأزمة.

مرحلة الطوارئ: حيث تقع الأحداث الرئيسية ويتطور الوضع بسرعة وبشكل غير متوقع.

مرحلة الإطالة: حيث يتم التحكم في الأزمة ولكن لا يتم حلّها في نهاية المطاف.

مرحلة التسوية: حيث يتم تسوية الأزمة بشكل كامل.

ونستخلص من ذلك أنّ الأزمة تحدث عندما يتم تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي عادةً ما تُرسلها الأزمة قبل وقوعها، حيث تقوم الجامعة باتخاذ درجة من تدابير السلامة التي تعتبرها كافية من وجهة نظرها، ممّا يؤدي إلى شعورها الخاطئ بالأمان تجاه قدرتها على منع حدوث الأزمة، ممّا قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بأصحاب المصلحة والممتلكات والبيئة والجامعة نفسها، الأمر الذي يُسلط الضوء على أهميّة إدارة الأزمات بشكلٍ منهجيٍّ وعلميٍّ.

٢- مفهوم إدارة الأزمات:

تُعَدُّ إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة التي تحظى ولا تزال باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، وقد تمّ التعبير عنها لأول مرة في الأدب الأكاديمي عندما حدثت كارثة بوبال عام ١٩٨٤م إثر تسرب الغاز في مصنع المبيدات في الهند، ثم كارثة إكسون فالديز البيئية عام ١٩٨٩م عندما أغرقت سفينة النفط "إكسون فالديز" ١٠.٨ مليون جالون من النفط في البحر، والحادث الذي وقع في محطة تشيرنوبيل للطاقة النووية عام ١٩٨٦م، ومنذ ذلك الحين، بدأ استخدام مصطلح إدارة الأزمات في مختلف مجالات العلوم (Çobanoğlu & Demir, 2022, p.93).

وتعددت تعريفات إدارة الأزمات وفقًا للتوجهات الفكرية التي تنطلق منها الدراسات، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات:

جهدٌ منهجيٌّ شاملٌ مستمرٌ تُبذله المؤسسات في محاولةٍ لتحديد ومنع المخاطر المحتملة، وإدارة التي لم تتمكن من منعها لتقليل الأضرار وتعظيم الفرص، مع الأخذ في الاعتبار أنشطة التعلم والتخطيط والتدريب، بالإضافة إلى مصالح أصحاب المصلحة في المؤسسات (Eichholz et al., 2023, p.447).

عملية ديناميكية ومستمرة تتضمن تدابير استباقية وتفاعلية بهدف اكتشاف الأزمة وتنظيم الاستجابة لها ومواجهتها (Attar & Abdul-Kareem, 2023, p.350).

الإطار أو النظام الذي تضعه المؤسسة للتخفيف بشكل فعال من المخاطر الناجمة عن الأزمات الداخلية والخارجية (Moon et Al., 2024, p.93).

نهج شامل واستراتيجي تستخدمه المؤسسات للاستجابة بشكل فعال للأحداث غير المتوقعة والمدمرة التي يمكن أن تهدد عملياتها وسمعتها وأصحاب المصلحة (Mizrak, 2024, p.256).

يتبين مما سبق التالي:

تعد إدارة الأزمات في المقام الأول استجابة لحالات الأزمات المحتملة والناشئة.

تتبنى إدارة الأزمات نهج المبادرة بدلاً عن نهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة.

تشتمل إدارة الأزمات على سلسلة من الإجراءات التي تتخذها الجامعة في الاعتبار لغرض التعامل مع الأزمات التي تحدث في نطاقها، وإعادة نظام العمل المعطل إلى المواءمة.

وتتمثل المهمة الأساسية لإدارة الأزمات في محاصرة الأزمة والتغلب عليها وإعادة المؤسسة إلى وضع وبيئة العمل الطبيعية والأمن (Tanović et al., 2021, p.1141)، وتسعى المؤسسات في إدارتها للأزمات لتحقيق أهداف عدة تتمثل في (Alageeli & Alsulami, 2024, p20):

الحفاظ على الأصول الأساسية للمؤسسة ودعم الأفراد وحمايتهم.

الاستجابة الفورية والسريعة للأزمات.

اتخاذ الإجراءات الوقائية مسبقاً في حالة توقع حدوث أزمة.

الحفاظ على استمرارية العمل في المؤسسة، ومنع الخسائر، والاستمرار في كسب ثقة العملاء.

حماية المؤسسة من المخاطر الناتجة عن حدوث أزمة معينة.

يتبين مما سبق أن إدارة الأزمات تهدف إلى حشد الطاقات والموارد المتاحة وحسن استغلالها لمنع وقوع الأزمات كلما أمكن ذلك، من خلال استقراء مصدر التهديد ذات الصلة، والتخطيط للتعامل معها بكفاءة وفعالية

لمنع التخبط والعشوائية، وتقليل التداعيات إلى أقل حد ممكن، والحفاظ على استقرار الجامعة واستمراريتها في تقديم خدماتها، واستثمار الفرص الناتجة عن تلك الأزمات.

٣- العمليات الإدارية لإدارة الأزمات في الجامعات المعاصرة

تعد العمليات الإدارية Administrative Operation العمود الفقري للإدارة، حيث تقود الفكر والتنفيذ والعمل الإداري، وتُعنى العمليات الإدارية بتصميم وتهئية البيئة المناسبة لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل معاً لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفاعلية، وتتمثل العمليات الإدارية لإدارة الأزمات في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (رزق وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٤٤٢)، وفيما يلي توضيح هذه العمليات بالتفصيل.

التخطيط.

يُعد التخطيط لإدارة الأزمات العملية الإدارية الأولى التي تسبق وتقود العمليات الإدارية الأخرى، وتضع إطاراً عاماً لتحديد التوجهات المستقبلية للجامعة، وأولويات التعامل مع القضايا المطروحة على الساحة، وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط التي تكفل تحقيق أهداف الجامعة، بما يضمن التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام المختلفة (Coulter, 2012, p.9).

وتقوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات على التنبؤ بالأزمات من خلال دمج نهج إدارة المخاطر Risk Management في جميع الإدارات والقطاعات وثقافة الجامعة، حيث تمثل الأزمات أسوأ تأثير للمخاطر التي تتعرض لها الجامعات، ويتضمن هذا تحديد الأحداث ذات الصلة بأهداف الجامعة، مثل التهديدات والفرص، وتقييمها من حيث احتمالية الحدوث وحجم التأثير (Mikušová & Horváthová, 2019, p.1859)، مما يساعد في تحديد أولويات المخاطر التي تتطلب اهتماماً وموارد فورية، ثم تقوم الجامعات بعد ذلك بتطوير وتنفيذ استراتيجيات التخفيف المصممة خصيصاً لمخاطر محددة (Mizrak, 2024, p.256).

ويتطلب التنبؤ بالأزمات توفير البيانات الدقيقة والمحدثة باستمرار لدعم متخذي القرار، ويتم جمع المعلومات بشأن الأزمات المحتملة من خلال وسائل عدة مثل: وسائل الإعلام، مسح البيئة الداخلية والخارجية، والدراسات الميدانية حيث يمكن التماس الآراء من عامة الناس والخبراء والمطلعين على الجامعة، والإدارات ذات الصلة، ومن خلال الندوات والاجتماعات ورحلات التحقيق، ثم يتم فرز وتحليل هذه المعلومات بشكل منهجي وتقييمها من حيث احتمالية تفاقم الأزمة أو خروجها عن السيطرة، وإلى أي مدى ستؤثر الأزمة على العمل، ويتم تقديم نتائج هذا التحليل إلى فريق إدارة الأزمات في المنظمة وصانعي القرار حتى يتمكنوا من اتخاذ التدابير المناسبة للسيطرة على الأزمة أو الاستجابة لها (Xue et al., 2022, pp.51-53).

ومن ثم فإن توافر المعلومات الموثوقة عالية الجودة في الوقت المناسب في متناول صانعي القرار أحد الدعائم الرئيسية لفهم حالة الأزمة الناشئة ونجاح إدارتها، حيث تلعب المعلومات دوراً هاماً في تقليل الغموض، وتقييم الوضع، وتقييم البدائل، وتنسيق الجهود بين مختلف أصحاب المصلحة، واتخاذ قرارات فعالة، مما يساهم في إدارة الأزمات بكفاءة.

وبما أنه لا يمكن تخفيف جميع المخاطر ومع استمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات، فمن الضروري وضع خطة للتعامل مع الأحداث المفاجئة وغير السارة، على أن تتميز هذه الخطة بالتفصيل والشمول وتندمج في هياكل وممارسات وثقافة الجامعة، وأن تكون مناسبة ومصممة خصيصاً للخصائص التنظيمية للجامعة، وألا تُصمم بناءً على نوع الأزمة المتوقعة، وأن يتم مشاركة هذه الخطط مع أصحاب المصلحة الخارجيين لبناء تحالفات وتسهيل التنسيق (Johansson & Pihl, 2023, p.10).

وتعد خطة إدارة الأزمة المحتملة حيلة العملية التخطيطية، حيث توفر خطة عمل مكتوبة تتضمن عناصر ما قبل الأزمة التي قد توفر تقييماً لاحتمالية وقوع أزمة، وتعليمات للاستعداد لها، وإجراءات العمل، وخطوات التعافي بعد الأزمة، كما تشمل تقييماً للمخاطر وإدراجها كجزء من خلفية الخطة، بحيث تتضمن قوائم مرجعية للتدابير الوقائية، وتدابير السلامة الاستباقية، وتحديد قنوات الاتصال بأصحاب المصلحة ذوي الصلة، واقتراحات للعودة إلى الوضع الطبيعي (Moerschell & Novak, 2020, p. 36).

ونظراً لأن الهدف النهائي للتخطيط هو تصور ما لا يمكن تصوره مقدماً، وحيث أنه من النادر أن تتكشف الأزمات تماماً كما هو متوقع، فإن من الأهمية بمكان اختبار مدى فاعلية خطط إدارة الأزمات التي تضعها الجامعات من خلال محاكاة الأزمات المحتملة، التي تهدف إلى تحسين عملية صنع القرار التفاعلي للمشاركين، وكشف أي اختلافات بين الطريقة التي يعتقدها صانعو القرار أن الأشخاص سيتصرفون بها أثناء الأزمة، وما يقومون به بالفعل، كما يمكن لمحاكاة الأزمات المحتملة أن تساهم في تحسين المهارات من خلال دراسة مدى قيام الجامعة بمسح الإشارات وما هي القواعد والسياسات المعمول بها (Johansson & Pihl, 2023, pp.11-12).

يتبين مما تقدم، أن أهمية التخطيط لإدارة الأزمات في الجامعات تكمن في تحديد الأساس المنطقي لتقرير الأزمات التي تستوجب التخطيط لها، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد من المؤشرات التي تسمح بالمراقبة الدائمة للأوضاع ذات الصلة بأهداف الجامعة، ورصد التغييرات التي تتطلب اهتماماً فورياً من صانعي القرار، وصياغة خطط الاستجابة للأزمات، ورسم السيناريوهات المحتملة والإعداد لها من خلال محاكاة الأزمات، فالإعداد الواعي للأزمة قبل انفجارها يحمي القيادة من الوقوع في متاهة رد الفعل التي قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة، ويسعى لتحويل الأزمة إلى فرصة لصالح الجامعة.

التنظيم.

يُعَدُّ التنظيم المحورَ المحرِّك للعمليات الإدارية لإدارة الأزمات وتنفيذ الأعمال بعد التخطيط لها، ويشيرُ إلى الهيكل الناتج عن تحديد وتجميع العمل، وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات، وإقامة العلاقات بين الأعمال والقائمين عليها (ضحوي وخاطر، ٢٠١٤، ص.٥٢)، ويتطلَّبُ التنظيمُ الفعَّالُ لإدارة الأزمات بالجامعات المعاصرة توافرَ هيكلٍ تنظيميٍّ يعتمدُ على فرق العمل والتنظيمات الشبكية، ويدعمُ سهولةَ التحوُّل بين بدائل خطط العمل (The University of Lingnan, 2023, pp.5-8).

ويُعَدُّ تشكيلُ فريقٍ مؤهَّلٍ لإدارة الأزمات بالجامعات مسؤولاً عن اكتشافِ إشاراتِ الإنذارِ المبكر، وتصميم وتنفيذِ خطةٍ لإدارة الأزمات واتخاذِ القرارات الحاسمة في أفضل وقتٍ ممكن، بمثابة عمودٍ فقريٍّ تنظيميٍّ في الممارسات العملية لإدارة الأزمات (Nizamidou & Vouzas, 2018, p.17)، بحيث يتضمنُ هذا الفريقُ هيكلًا وظيفيًا تسلسليًا يترأسه قائدُ الفريق يعمل كقناةٍ للتواصل، ويسهمُ في تطوير وتبادلِ فهمِ حدثِ الأزمة، وتنسيقِ عملِ الأعضاء الآخرين في القيام بالمهام (Fleming & Gillon, 2024, p. 364).

ويتمُّ تأهيلُ أعضاء هذا الفريق من خلال تنفيذِ أنشطةٍ تدريبيةٍ متكاملة تُزوِّدهم بالمهارات والكفاءات اللازمة للتعامل مع الأزمات بنجاح، وتمكِّنهم من تعزيز بيئة عملٍ تشجِّعُ التعلم المستمر، مما يسهمُ في فهم شاملٍ لأنظمة العمل، والتكيف مع التغييرات المحيطة، والبحث عن حلولٍ مبتكرةٍ للتعامل مع الأزمات (Zulkarnaini et al., 2020, p.544).

يتبينُ مما سبق أن أحدَ الجوانبِ الحاسمة في الإدارة الفعَّالة للأزمات في الجامعات المعاصرة هو وجودُ فريقٍ عملٍ مؤهَّلٍ للتعامل مع الأزمات بكفاءة من خلال التدريب المستمر، والتمكينِ الفعَّال، والدعمِ النفسيِّ اللازم.

ونظرًا لتطوير أحداثِ الأزمات في الجامعات المعاصرة بمعدلٍ سريع، فإن الحاجةَ ملحةً لقيام فريقٍ إدارةِ الأزمة بسرعة جمع المعلومات وتقييمها ونشرِ الدقيقة منها قبل نشرِ المصادر غير الرسمية، وذلك من خلال توظيفِ التكنولوجيا الرقمية الحديثة، التي تولِّدُ محتوىً في الوقتِ الفعليِّ وتقومُ بإنشائه ونشره على نطاقٍ واسع، ليتمكنوا من تحجيم المعلومات القائمة على الرأي أو غير الدقيقة أو غير الكاملة التي قد تؤدي إلى تفاقمِ الأزمة (Moerschell & Novak, 2020, p. 34).

ويتفاقمُ التحدي المرتبطُ بنشرِ المعلومات عبر القنوات الرسمية أثناء الأزمات بسببِ تعددِ المصادر غير الرسمية، نتيجةً للتطورِ التكنولوجيِّ ووسائله الرقمية، خاصةً القائمة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي (AI) Artificial Intelligence، مثل وسائل التواصل الاجتماعيِّ Social Media، وتحليلات البيانات الضخمة Big

Data Analytics، وأجهزة إنترنت الأشياء - Internet of Things - IOT، وعلى الرغم من أنَّ هذه المصادر قد تمثلُ تهديدًا لنشر المعلومات قبل القنوات الرسمية، مما قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة، فإنها تعدُّ أمرًا حيويًا كوسائط وبنية تحتية للرصد، والتنبؤ، والتواصل، والتنسيق، وتبادل المعلومات والمعرفة خلال الأزمات، والنسخ الاحتياطي للبيانات، كما تشكل أحد الداعم الرئيسة في اتخاذ القرار (Lee et al., 2022, PP.557-559).

يتبين مما تقدّم، أن التنظيم لإدارة الأزمات بالجامعات المعاصرة هو البناء أو الهيكل العام للإدارة، وتكمن أهميته في تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين المعنيين بإدارة الأزمة، وتحقيق التناغم والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية للحيلولة دون تعارض الإجراءات أو ازدواجيتها، وضمان التناغم وحسن سير العمل، وتعبئة جميع الموارد المتاحة بالجامعة واستغلالها بشكل فعال للسيطرة على الأزمة، واتخاذ التدابير اللازمة لاستعادة التوازن بالجامعة في أسرع وقت ممكن.

التوجيه:

يحتل التوجيه مكانة خاصة في العمليات الإدارية لإدارة الأزمات، حيث يُعنى بقيادة العاملين والتواصل الفعال معهم وتوجيه جهودهم وإرشادهم وتحفيزهم لتنفيذ المهام الخاصة بإدارة الأزمات بكفاءة، وتشجيع وتنمية التعاون بينهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات قيام قادة فرق إدارة الأزمات، بإبلاغ العاملين باحتمالية حدوث أزمة والإجابة على أسئلتهم، ودعوتهم للمساهمة بأفكار جديدة حول كيفية منع الأزمة أو التخفيف من تداعياتها، واتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، والاهتمام بالعاملين، وإظهار القيادة القوية من حيث المسؤولية والمساءلة، وتقدير آراء العاملين وجهودهم ومساهماتهم، والسماح للعاملين بالبحث عن حلول بديلة (Heinze, 2022, P. 160).

كما يشتمل دور قادة الأزمات في سياق عملية التوجيه على العديد من المهام القيادية التي تساهم في إدارة الأزمة بكفاءة، والتي تتمثل في (Aboramadan & Kundi, 2022, P.457; Stern & Nussbaum, 2022, PP.1-13).

تطوير تفسير مناسب للحدث الذي يمثل أزمة والعواقب المحتملة وكيفية الاستجابة والأدوار التي يجب أن يلعبها مختلف أصحاب المصلحة.

تقديم نصائح عملية تدعم فعالية إدارة الأزمات.

تحديد العوامل التي تساعد مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في الوقت المناسب.

تسهيل تنفيذ الإجراءات المخططة والقرارات الاستراتيجية من خلال جمع أصحاب المصلحة وتحفيزهم للعمل معًا بشكل منظم خلال التعامل مع الأزمة، وضمان أداء المهام بفاعلية.

ومن ذلك يتضح أهمية اتباع أسلوب قيادة يعتمد على تكامل المهارات والقدرات والمعرفة، مع أخذ وجهات نظر جميع الأطراف في الاعتبار لرؤية الأزمة من منظور شامل، بما يعزز القدرة على خلق أفكار ومفاهيم جديدة تتجاوز الحدود التنظيمية إذا لزم الأمر، ويساعد على التكيف الإيجابي بعد انتهاء الأزمة، والنظر إلى الأزمة على أنها فرصة أكثر من كونها حدثًا سلبيًا، واستخدام الخبرات المكتسبة خلال فترة الأزمة لتطوير الجامعة.

يُعد تبادل ومشاركة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمات بين المجموعات المستهدفة مثل الجهات التنظيمية ووسائل الإعلام والجمهور، أحد مقومات عملية التوجيه لإدارة الأزمات، حيث يساعد أصحاب المصلحة على فهم الأزمة بشكل أفضل، والتفاعل معها بفاعلية (Badu et al., 2023, p.122)، والحماية من الارتباك والتضليل، ورفع معنويات العاملين، والاستجابة الفعالة في الوقت المناسب للأزمة، ومن ثم الحد من تفاقم الأزمة (Lybolt et al., 2021, p. 209).

وعلى ضوء ما سبق، يتبين أن عملية التوجيه لإدارة الأزمات تستمد أهميتها من كونها الوظيفة التي تعكس مدى جودة أو سوء أداء العمليات الإدارية بمجملها، حيث يعد إحاطة المشاركين في إدارة الأزمة بالبيانات والمعلومات حول الأزمة ومستجداتها، والتوجيهات والتعليمات التي تضمن فاعليتهم في تنفيذ مهام الاستجابة للأزمات، والكيفية التي يستطيع من خلالها الرئيس دفع المرؤوسين وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم، بمثابة الجهاز العصبي للعمليات الإدارية لإدارة الأزمات.

الرقابة:

تُعد الرقابة عملية إدارية يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (عيسى، ٢٠١٨، ص ١٤٧)، وتمتد عملية الرقابة الفعالة لإدارة الأزمات بعدد من المراحل تتمثل في (الرقابي، ٢٠١٩، ص ١٧٢-١٧٣):

وضع معايير كمية أو نوعية تتبثق من الأهداف المرجوة، يتم الاستناد إليها في قياس النتائج أو الأداء الفعلي

لإدارة الأزمات، مما يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تُستخدم لقياس الأداء الفعلي.

قياس الأداء الفعلي وفق المعايير الموضوعية.

مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية الموضوعية، وتقييم الأداء الفعلي لمعرفة مقدار الانحراف عن الأهداف المخطط لها.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات، لإعادة العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له.

يتضح مما سبق أن عملية الرقابة تُعنى بقياس مدى كفاءة وملاءمة الخطط الموضوعية مسبقاً في تحقيق الأهداف المرجوة، وعما إذا كان هناك مسار أفضل لتحقيق تلك الأهداف، وأن عملية الرقابة لا تتم بشكل فعال إلا بالتخطيط والتنظيم والتوجيه الفعال، فإذا كانت الرقابة محكمة في ظل تخطيط ضعيف أو تنظيم غير مناسب أو توجيه غير فعال، فإن عملية الرقابة في هذه الحالة لا تؤدي الدور المنوط بها.

وتمتد إدارة الأزمات إلى ما هو أبعد من مجرد السيطرة على الأضرار؛ حيث تُعد عملية مستمرة يتضاعف فيها المعرفة وتُصقل فيها الخبرات، وتتيح التعلم من التجربة لتعزيز الاستعداد التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية، ويمثل التعلم التنظيمي حجر الأساس الذي يُبنى عليه التطوير التنظيمي بالجامعة، حيث يُمكن الجامعات من تحديد الأخطاء التي حدثت أثناء إدارة الأزمة واتخاذ التدابير اللازمة لمنع أو التقليل من مخاطر وأضرار الأزمات المحتملة، مما يساهم في تعزيز قدرات إدارة الأزمات وزيادة الاستعداد للأزمات المستقبلية وتحسين هياكلها وإجراءاتها التنظيمية (Özcan, 2021, p.125).

وعلى صعيد آخر، قد تخلق الأزمة بجانب التحديات فرصاً لصالح الجامعة، نظراً لأنها تمثل تحدياً للسلوك الإداري التقليدي وتسمح بدرجة من التغيير يصعب تقبلها في الظروف العادية، لكنها تصبح أكثر تقبلاً في أوقات الأزمات حيث تُنحي القواعد الروتينية جانباً، ومن ثم، تعمل الأزمة كمحفز خارجي وقوة دافعة للجامعة على اتخاذ إجراءات بشأن الإصلاح التنظيمي من خلال إجراء تحليل مفصل لأسباب الأزمة، واستخلاص الدروس المستفادة، والاستجابة لمتطلبات البيئات الجديدة والتكيف معها، وتحسين إدارة الجامعة وهيكلها وتقنياتها، ودمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات (Xue et al., 2022, PP. 68–70).

يتبين مما سبق، أن عملية الرقابة تُعد العنصر الحاسم في إدارة الأزمات الفعالة، إذ تشمل تقييم مدى نجاح الجامعة في إدراك إشارات الإنذار المبكر للأزمة وفاعلية خطة إدارتها، وفحص مدى ملاءمة الاستراتيجيات

والأساليب والوسائل التنفيذية لطبيعة الأزمة، ومراقبة تنفيذ إجراءات الاستجابة للأزمة خلال مراحلها المختلفة، وتقييم مدى صواب قرارات قيادة وفريق إدارة الأزمة، واستخدام نتائج هذا التقييم لاستخلاص الدروس المستفادة وتحديد التغييرات اللازم إجراؤها على الأنظمة والإجراءات التنظيمية، مما يساهم في بناء خبرات تعزز جاهزية الجامعة ومنسببها لنقادي السلبات التي ظهرت أثناء إدارة الأزمة، وتحسين قدرتها على التعامل بفاعلية مع الأزمات المماثلة في المستقبل، مما يساعدها على استعادة قدرتها على النمو والمنافسة.

ب- الأسس النظرية للرقابة التنظيمية بالجامعات:

١- مفهوم الرقابة التنظيمية

يُعدُّ مفهوم الرقابة التنظيمية من المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وعلى الرغم من أن مصطلح الرقابة قد تمت صياغته لأول مرة عام ١٩٨٢م في سياق الأعمال التجارية تحت اسم "رقابة الشركات" corporate agility، إلا أن المصطلح لم يلقَ اعترافاً واسعاً بين الأكاديميين والممارسين إلا في التسعينيات من خلال تقرير استراتيجية مؤسسة التصنيع للقرن الحادي والعشرين الذي نُشر عام ١٩٩١م، والذي أُعدَّ بهدف إيجاد حلول لمشاكل التراجع وفقدان القدرة التنافسية في الصناعة التحويلية الأمريكية، وكانت الرقابة التنظيمية، كنهج نحو زيادة القدرة التنافسية، نتيجة مستدامة لهذا التقرير (Walter, 2021, p.334; Gonçalves et al., 2022, p.109).

وفي عام ١٩٩٥م، تم عرض مصطلح الرقابة كاستراتيجية عمل ورؤية من خلال تقديم مفهوم المؤسسة الرشيق، التي تستطيع أن تكون مربحة في البيئات سريعة التغير وقادرة على التكيف مع تطلعات العملاء غير المتوقعة، وفي عام ٢٠٠٠م، توسع مفهوم الرقابة ليشمل سياق أعمال أوسع يربط الرقابة في سلاسل التوريد بعمليات المؤسسات والواجهات بين تلك العمليات والسوق. وفي عام ٢٠٠١م، ظهرت الرقابة في إدارة المشاريع، خاصة مشاريع صناعة البرمجيات، كنهج جديد لتطوير البرامج والذي عُرف فيما بعد بتطوير البرمجيات الرشيق (Gong & Ribiere, 2023, pp.3-4).

ومنذ ذلك الحين، اجتذب مفهوم الرقابة التنظيمية العديد من المؤسسات التي أدركت أهمية الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات البيئة، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وغير المتوقعة بالسرعة المطلوبة، الأمر الذي دفع العديد من الدراسات إلى البحث في كيفية الاستفادة من الرقابة التنظيمية في مختلف المؤسسات، وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم.

تعددت تعريفات الرشاقة التنظيمية تبعاً لانطلاقتها الفكرية المختلفة، وقد أشار Zitkienė & Deksnys (2018, p.116) إلى وجود ثلاث جهات نظر رئيسة يستخدمها الباحثون في تناول مفهوم الرشاقة التنظيمية؛ فقد تناولها بعض الباحثين من منظور العوامل التمكينية والقدرات التي تساعد المؤسسات على تحقيق الرشاقة التنظيمية، بينما عرّفها آخرون كممارسات تعتمد المؤسسات الرشيفة في عملياتها اليومية، وتناولها البعض الآخر من منظور كيفية تفاعل المؤسسات مع البيئة المتغيرة من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية.

وسوف تركز الدراسة الحالية على المنظور الثالث في تناول مفهوم الرشاقة التنظيمية نظراً لتوافقه مع هدف الدراسة، كون الأزمات تُعدّ أحد التغيرات الطارئة ببيئة عمل الجامعات المعاصرة، ومن ثم، تُعرّف الرشاقة التنظيمية اصطلاحاً بأنها:

قدرة المؤسسة على الإحساس بالبيئات الخارجية والاستجابة لها لاغتنام فرص السوق والتعامل مع التهديدات في الوقت المناسب (Hyun et al., 2023, p.1041).

قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة السريعة، وتكييف هيكلها وعملياتها واستراتيجياتها بما يحقق ميزة تنافسية (Groenewald et al., 2024, p.32).

قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف في بيئة تنافسية مليئة بالتغيرات غير المتوقعة، مما يتطلب استجابة سريعة وفعالة لتغيرات السوق (Kwasek et al., 2024, p.217).

قدرة المؤسسة على مواجهة التحولات غير المتوقعة في البيئة المحيطة من خلال استجابات سريعة ومبتكرة (Ibrahim et al., 2024, p.329).

ومن خلال الطرح السابق لتعريفات الرشاقة التنظيمية يمكن استخلاص ما يلي:

تتسم بيئات العمل التي تتطلب تبني الرشاقة التنظيمية بسرعة التغيرات، واستمراريتها، وعدم توقعها، وغموضها.

تهتم الرشاقة التنظيمية على المستوى التنظيمي بالديناميكيات البيئية وكيفية تفاعل الجامعات معها.

تُعدّ الرشاقة التنظيمية ضرورةً أساسيةً لبقاء الجامعات وازدهارها في البيئات المتغيرة، حيث تُعتبر مفتاح النجاح التنظيمي في ظل الظروف غير المستقرة.

تتميز الرشاقة التنظيمية بميزتين أساسيتين هما: تطوير استجابة استباقية مبتكرة وسريعة وفعالة للتغيرات والتهديدات المحيطة بالجامعة، والكشف عن الفرص الناشئة عن هذه التغيرات والاستفادة منها.

٢- خصائص الجامعات الرشيقية.

تمتاز الجامعات الرشيقية عن الجامعات التقليدية بعدد من الخصائص، وتتمثل فيما يلي

(Çakmak, Z., 2023, pp.73-75; Serrat, 2023, p.31):

التركيز على العملاء: من خلال تبني ثقافة تنظيمية تُعطي الأولوية لفهم وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتصميم المنتجات والخدمات بناءً على ذلك، والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء قائمة على الثقة والولاء والرضا.

التعاون: تعزز الجامعات الرشيقية ثقافة التعاون والتواصل والعمل الجماعي لحل المشكلات، والابتكار، ومشاركة الموارد والمعرفة والمهارات لتحقيق الأهداف المشتركة. وتشمل أشكال التعاون الفرق متعددة الوظائف، والشراكات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، ومشاركة الموارد والمعلومات عبر الإدارات والمواقع.

التكيف: تتمتع الجامعات الرشيقية بالقدرة على توقع التغيرات في بيئتها والاستجابة لها بسرعة، والاستعداد لتجربة أساليب جديدة لتظل قادرة على المنافسة.

التمكين: تمنح الجامعات الرشيقية العاملين الاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات والإجراءات التي تدفع الجامعة إلى الأمام، كما تمكنهم من استخدام مهاراتهم وخبراتهم لتقديم مساهمات لنجاح الجامعة.

التعلم الموجّه: تلتزم الجامعات الرشيقية بالتعلم المستمر والنمو على المستويين الفردي والتنظيمي، وتشجع التجريب والمخاطرة في متابعة الأفكار الجديدة، وتدريب العاملين، ومشاركة المعرفة، وعمليات التحسين المستمر.

تمكين التكنولوجيا: تستخدم الجامعات الرشيقية التكنولوجيا بفعالية لتحسين سرعتها واستجابتها، وتسهيل التواصل والتعاون، وجمع البيانات وتحليلها، واتخاذ قرارات مستنيرة بسرعة، مما يمكنها من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء.

الشفافية: تشير إلى النزاهة والانفتاح والصدق في التواصل وصنع القرار، وتوفير المعلومات بسهولة ومشاركتها عبر جميع الوحدات التنظيمية، بهدف بناء الثقة مع جميع أصحاب المصلحة.

ويستند العمل في الجامعات الرشيقية إلى ثلاثة إجراءات أساسية: الاستشعار، التفسير، الاستجابة؛ حيث تقوم الجامعة الرشيقية بملاحظة أي حدث أو تغيير في البيئة من خلال مشاركة جميع أعضائها في جمع المعلومات بشكل منهجي واستباقي. وقد لا يكون معنى الحدث واضحاً على الفور، لذا يجب تفسيره بعد تحديد دلالاته بالنسبة للجامعة، ومن ثم يمكن إعداد الاستجابة الأكثر فاعلية (Žitkienė & Deksnys, 2018, P.124).

يتضح مما سبق أن الرقابة التنظيمية تتجاوز كونها مجرد أدوات تُستخدم عند الحاجة الملحة، بل هي مجموعة من العمليات المنهجية التي تساعد الجامعات على تعزيز قدرتها التنافسية، وإدارة التغيير، وإعادة تكوين مواردها. وتمكّن الجامعات الرشيقة من التكيف والبقاء في بيئات العمل المتغيرة، حيث تسعى إلى دمج التغيير كجزء روتيني من ثقافتها التنظيمية، لتقليل أو إزالة الصدمة التنظيمية أثناء مواجهة الأزمات، ونظرًا لأن التغيير دائم، فإن الجامعة الرشيقة قادرة على التكيف بسرعة ومرونة، والاستفادة من الفرص الناشئة.

٣- أهمية الرقابة التنظيمية في الجامعات.

تتمثل أهمية الرقابة التنظيمية في الجامعات من خلال المميزات التي تحققها الجامعات الرشيقة؛ فلم تُعدّ الرقابة التنظيمية مسألة اختيارية، بل أصبحت أداة فارقةً وضرورةً حتميةً وكفاءةً أساسيةً تُسهم في تعزيز مرونة واستدامة الجامعات المعاصرة في بيئة العمل الديناميكية، وتحقيق أداء أفضل مقارنةً بالمنافسين، حيث تمكّن الجامعات من تحقيق نتائج ابتكارية أفضل، وإقامة علاقات أقوى مع العملاء، وتقديم الخدمات الجديدة بشكل أسرع وبتكلفة أقل مقارنةً بالجامعات التي تنقصر إلى الرقابة، كما تسهّل تحقيق التوافق والتكيف السريع بين الاستراتيجية والظروف المتغيرة في البيئة المحيطة (Bekos et al., 2025, p.241).

كما تتيح أهمية الرقابة التنظيمية للجامعات من خلال الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئة عملها، وإعداد سيناريوهات تنظيمية لمواجهة الاحتمالات المختلفة، واستخدام الفرص الناتجة لتحسين الأداء والحفاظ على بقائها وتميزها وقدرتها التنافسية بشكل مستدام، ومن ثمّ تمثّل الرقابة التنظيمية أحد أهم الأصول التنظيمية الحيوية للجامعات، لا سيما في البيئات شديدة التنافسية (Umbara et al., 2023, p.50).

وتتّكس أهمية الرقابة التنظيمية للجامعات في إمكانية جعلها قادرةً على توقّع ومواجهة التهديدات والمخاطر، وتحديد الفرص واستغلالها، وتحقيق الدقة والسرعة في صنع القرار، وكذلك اعتماد الكفاءة والفعالية في أداء العمل (Nsaif et al., 2021, p.1243)، من خلال القضاء على البيروقراطية، وتمكين فرق العمل، وتعزيز التعاون، وتنظيم العمليات وسير العمل لتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية (Çakmak, 2023, p.78)، والانتقال بكفاءة من صياغة الاستراتيجية إلى تنفيذها، والتكيف السريع مع الممارسات استنادًا إلى الدروس المستفادة من النجاحات والإخفاقات، وتحسين الكفاءة التنظيمية بشكل عام (Shafiabady et al., 2023, p.31).

ويتضح مما سبق أن الرقابة التنظيمية تُعدّ نهجًا ديناميكيًا يهدف إلى تعزيز نمو الجامعات من خلال الاستفادة من التغيرات البيئية المحيطة بها، وخيارًا فعالًا لتحسين الأداء من خلال رفع قدرة الجامعات على استشعار التغيرات

في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وإعادة دمج الموارد التنظيمية للاستجابة بسرعة وفعالية، واستكشاف الفرص الجديدة التي يمكن أن تكون ميزة تنافسية للجامعة إذا تم استثمارها بشكل صحيح.

٤-دواعي تبني مدخل الرقابة التنظيمية بالجامعات المعاصرة.

أصبحت التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالجامعات خلال العقدين الماضيين أكثر قوة من أي وقت مضى، حيث تُعد هيمنة الإنترنت وتطبيقاته، والثورة الصناعية الرابعة، والتقدم التكنولوجي السريع، والتغيرات الداخلية في البيئة التنظيمية مثل زيادة معدل نقل المعرفة، من أبرز العوامل المؤثرة على الجامعات (Nejatian et al., 2019, p.539; Harsch & Festing, 2020, p.46).

كما تواجه الجامعات المعاصرة تحديات عديدة تشكّل مجموعة متنوعة من التهديدات والفرص، فقضايا جودة التعليم، وزيادة المنافسة العالمية، وتنوع الطلاب وتغيّر احتياجاتهم، وعدم التوافق بين متطلبات الصناعة ومهارات الطلاب، من أبرز التحديات التي تواجهها الجامعات على مستوى العالم. وتشير هذه التحديات إلى أن الجامعات تعمل في بيئة معقدة تضم العديد من أصحاب المصلحة، ولكل منهم توقعاته الخاصة، ومن ثم، أصبح من الضروري في ظل عالم ديناميكي وتنافسي أن تسعى الجامعات إلى التكيف مع التغيرات دون المساس بمعايير الجودة، وضمان أن التعليم المقدم يلبي توقعات الطلاب ومتطلبات أصحاب العمل (Menon, & Suresh, 2020, p.504).

وأصبح مفهوم الرقابة التنظيمية ذا أهمية متزايدة منذ أزمة جائحة كوفيد-١٩، التي دفعت الجامعات إلى البحث عن طرق جديدة لبناء قدرات تنظيمية تدعم قدرتها التنافسية وتحافظ على بقائها، حيث فرضت هذه الأزمة الحاجة إلى تكيف سريع واستجابة فعّالة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة. وكان للضغوط الأخرى، مثل زيادة استخدام التكنولوجيا ودمجها واستثمارها، فضلاً عن تلبية احتياجات العملاء ومستويات رضاهم، والمنافسة العالمية، دور كبير في تعزيز الحاجة لتبني مدخل الرقابة التنظيمية في الجامعات (Shafiabady et al., 2023, pp.1-2).

يتضح مما سبق أن تبني مدخل الرقابة التنظيمية بالجامعات يأتي استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة عملها، والتي تفرضها الديناميكية البيئية. هذه التغيرات تدفع الجامعات إلى إجراء تعديلات داخلية على هياكلها التنظيمية، وإعادة تصميم عملياتها وأنشطتها، وإعادة توزيع مواردها، وابتكار خدمات جديدة وطرحها بسرعة تتناسب مع سرعة التغيرات الحادثة، للحفاظ على استمرارية الجامعات وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن ثم، تُعد الرقابة التنظيمية نقلة نوعية في الأساليب التي تمكّن الجامعات من تحقيق التوازن بين الاستقرار والديناميكية.

٥- أبعاد الرشاقة التنظيمية بالجامعات Dimensions of Organizational Agility

تمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية القدرات الأساسية التي توفر للجامعات الكفاءة اللازمة للتعامل المناسب مع التغييرات في البيئة المحيطة بها (Walter, 2021, p.354)، وقد تعددت وجهات النظر حول أبعاد الرشاقة التنظيمية بالجامعات، وسوف تتبنى الدراسة الحالية وجهة نظر دراسة Yağmur & Myrvang (2023, p.9) التي أكدت نتائجها أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في الكفاءة والمرونة والاستجابة والسرعة تؤثر إيجابياً على فعالية إدارة الأزمات، ومن ثم تتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية في:

الاستشعار Sensing :

يشير الاستشعار إلى قدرة الجامعة على فحص ومراقبة ورصد التغيرات البيئية المحيطة بها، والتي قد تؤثر بشكل كبير على استراتيجيتها التنظيمية وأدائها التنافسي في المستقبل، يتضمن ذلك التغيرات في احتياجات وأولويات الطلاب، والتحركات الاستراتيجية للمنافسين، وظهور تقنيات وأنظمة جديدة، ويتم الاستشعار في الوقت المناسب من خلال عدد من الأنشطة مثل جمع المعلومات المتعلقة بالأحداث التي تظهر تغيراً بيئياً، وتصنيف المعلومات وفقاً لأهميتها بناءً على قواعد محددة مسبقاً (Almahirah, 2020, p.1631).

ويمكن للجامعات استخدام طرق رسمية وغير رسمية لجمع المعلومات ذات الصلة من بيئة عملها، تشمل هذه الطرق إعداد استطلاعات لآراء العملاء، إجراء أبحاث سوق، تتبع تحركات المنافسين، حضور المؤتمرات، والتفاعل غير الرسمي مع العاملين في الجامعات الأخرى، كما يمكن قراءة المجلات لمتابعة آخر التطورات في ذات المجال، ومراقبة التغيرات بشكل مستمر ضمن الإطار التنظيمي (Menon & Suresh, 2021a, p.309).

يتبين مما سبق أن قدرة الجامعة على إدارة علاقاتها الخارجية بفعالية تُعزز من قدرتها على صياغة فرضيات دقيقة حول مستقبلها المحتمل، وفهم التغيرات المرتقبة في بيئتها والوعي بمتطلباتها، مما يجعل الجامعات أكثر استباقية في تطوير استجابات سريعة وفعالة، واتخاذ قرارات حاسمة، وتوظيف م قدرتها الجوهرية بشكل صحيح، ومن ثم، تقليل التحديات الناتجة، واستغلال الفرص المتاحة، مما يضمن بقاء الجامعة وإزدهارها، ويعزز من تطوير أدائها وتحسين قدرتها التنافسية.

الاستجابة Responsiveness:

ترتبط الاستجابة بقدرة الجامعة على الاستشعار، فالجامعة أن لم تكن قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن

التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد الجامعة على الاستغلال الأمثل لمواردها التنظيمية، فالجامعات التي لديها مستوى أعلى من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوى في الاستجابة لن تكون قادرة على اغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما الجامعات التي لديها مستوى أعلى في الاستجابة ولكن مستوى منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضيع مواردها (عبد الجواد، ٢٠٢٤، ص ٧٤١).

وتتضمن الاستجابة القدرة على اتخاذ قرارات ذكية وتطوير مقترحات قيمة وسليمة (Jabnoun, 2024, p.4)، ووضع خطة عمل تهدف إلى تعظيم تأثير الفرص وتقليل تأثير التهديدات، وتحديد كيفية إعادة تشكيل الموارد أو ضبط العمليات بشكل يؤدي إلى بدء إجراءات تنافسية جديدة، مثل تقديم خدمات جديدة وتعديل السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين والعملاء الرئيسيين (Park et al., 2017, p.653).

يتضح مما سبق أنه عندما تتمكن الجامعة من تحديد التهديدات أو الفرص الناشئة عن التغييرات البيئية المحيطة بها، يتعين عليها تقييم قدرتها على التعامل مع هذه التغييرات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل التغييرات الخارجية قابلة للتطبيق على الوضع التنظيمي الحالي والأهداف الاستراتيجية المستقبلية؟ هل من المحتمل أن تفيد هذه التغييرات الجامعة؟ هل يمكن للجامعة اتخاذ إجراءات مناسبة تجاه هذه التغييرات؟.

السرعة Quickness:

تمثل السرعة إحدى أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تمكن الجامعات الرشيفة من البقاء في بيئة متغيرة من خلال التحرك بسرعة (Çakmak, 2023, p.72)، كما تعمل السرعة كقوة دافعة تدفع الجامعة إلى الأمام بشكل عاجل وفعال، بحيث تتفوق على المنافسين وتتجاوز توقعات العملاء (Bekos et al., 2025, p.241)، فبينما تشمل الاستجابة عملية اتخاذ القرار بشأن كيفية التفاعل مع التغييرات، تشمل السرعة عملية وضع القرار موضع التنفيذ (Biçer, 2021, p.127).

وتشير السرعة إلى قدرة الجامعة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن (Zastempowski & Cyfert, 2023, pp.641-642)، وتشمل ضمن ذلك سرعة استشعار الأحداث، وسرعة تفسير ما يحدث، وتقييم العواقب على الجامعة، وسرعة استكشاف الخيارات، وسرعة تداول المعلومات، وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها، وسرعة تفعيل الاستجابات المناسبة (Akkaya & Tabak, 2020, p.5).

ومن ثم تعكس السرعة قدرة الجامعة على مواكبة سرعة الاستجابة لسرعة التغيير الحادث، ويتمثل ذلك في مدى قصر المدة الزمنية بين استشعار التغييرات في البيئة المحيطة بالجامعة سواء الداخلية أو الخارجية وبداية الاستجابة الفعلية لها، وما يتضمنه ذلك من إجراءات واتمام للأنشطة المتعلقة بتحقيق الأهداف المرجوة.

المرونة flexibility:

تُعني المرونة القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال واللجوء للحل الأسير دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال الواجبات الوظيفية، أو إحداث أي فوضى تنعكس سلباً على أداء الجامعة بشكل كامل (محمود وآخرون، ٢٠٢٣، ص.٣)، وتشير إلى قدرة الجامعة على تنفيذ أعمال مختلفة وتحقيق أهداف مختلفة باستخدام نفس الإمكانيات المتاحة لديها (Kumkale, 2022, p.45).

وتُظهر المرونة مدى قدرة الجامعة على إيجاد أفضل نطاق للتفاعل باستمرار مع التغييرات، بما يتيح لها تعديل مواردها الداخلية وعملياتها لتلبية متطلبات التغييرات البيئية المحيطة (Akkaya & Tabak, 2020, pp.4-5)، كما تشمل المرونة القدرة على إعادة تنظيم فرق العمل، وتغيير العمليات التشغيلية، وتكييف استراتيجياتها، استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعة (Kocot et al., 2024, p.225).

يتبين مما سبق أن المرونة توفر للجامعات القدرة على تجديد نفسها من خلال إعادة توظيف الموارد المتاحة وعمليات واستراتيجيات الجامعة لمواكبة التحولات المفاجئة مما يساعد الجامعات المعاصرة على الاستجابة للآزمات بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.

الكفاءة Competence:

تشير الكفاءة إلى قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بنجاح، ومواءمة مواردها لاحتياجات العملاء أثناء تطوير استراتيجيتها لتحقيق تلك الأهداف، فإذا كانت الموارد المتاحة غير كافية أو مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، فيجب على الجامعة السعي لإجراء التغييرات اللازمة، إما من خلال إنشاء موارد جديدة داخل الجامعة أو تكوين بيئة تعاونية خارجها إذا لزم الأمر، أو من خلال تحسين التعاون القائم، وتشمل موارد الجامعة الأصول الملموسة مثل الممتلكات، والمعدات، وبراءات الاختراع، والتقنيات، والمعلومات، بينما تشمل مواردها غير الملموسة سمعة الجامعة، والثقافة التنظيمية (Kumkale, 2022, p.44).

وتشمل الكفاءة في الجامعات على كفاءة الرؤية الاستراتيجية وكفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكفاءة أساليب ضمان الجودة والفعالية التنظيمية، وكفاءة إدارة التغيير، والكفاءة المعرفية وكفاءة العمليات والفعاليات وتمكين العاملين (سالم & محمود، ٢٠٢٢، ص.٤٦)، وتتطلب الكفاءة القدرة على تحديث المهارات الحالية أو المستقبلية لتكييف الجامعة مع التغيرات البيئية (Akkaya & Tabak, 2020, p.5).

يتضح مما سبق أهمية أن تمتلك الجامعات المعاصرة الطامحة لإدارة الأزمات بفعالية القدرة على استشعار التغيرات في بيئتها من خلال جمع المعلومات وتصنيفها ومعالجتها لتحديد معناها والتنبؤ بالأزمات المحتمل أن تطرأ نتيجة تلك التغيرات، والذي في ضوئه يتم تطوير استجابة استباقية ودقيقة للحد من تداعيات الأزمات أو التكيف معها، وبالنظر إلى تفرد كل أزمة، فمن الأهمية أن تتحلى الجامعات بالمرونة بحيث تكون قادرة على تعديل استراتيجيتها وإجراءاتها بسهولة لمواجهة أي احتمال أثناء الأزمة، وحيث لا تعطي الأزمات الجامعات الوقت الكافي للاستعداد لها، فمن الضروري أن تمتلك الجامعة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذ الإجراءات بسرعة، واستعادة الوضع الطبيعي في أسرع وقت ممكن.

٦- دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات المعاصرة:

يتيح مدخل الرقابة التنظيمية للجامعات ليس فقط الاستعداد الأفضل للتعامل مع تداعيات الأزمات، بل أيضًا البحث عن الفرص التي تضمن لها البقاء والنجاح المستدامين والنمو والتطور الصحي على المدى الطويل، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن التوظيف الرشيد لمقدراتها الجوهرية، وهو ما يتماشى مع فلسفة إدارة الأزمات.

وقد أشارت الأدبيات التي تناولت إدارة الأزمات والرقابة التنظيمية؛ إلى أن كلا المفهومين يتشارك في هدف واحد يتمثل في حماية الجامعة من التهديدات التي قد تؤثر على سلامة واستمرارية عملها وبقائها، كما يعتمدان على تحليل المؤشرات البيئية، بما في ذلك نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية للجامعة، بالإضافة إلى ذلك، تُسهم أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقق عوامل نجاح إدارة الأزمات، وفي ذات السياق أشارت الدراسات السابقة إلى ما يلي:

العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات هي علاقة متكاملة، حيث إن الجامعات التي لا تحافظ على الرقابة التنظيمية تصبح عرضة للأزمات، كونها جامعات جامدة وغير قادرة على التنبؤ بالأحداث (عابدين، وآخرون، ٢٠٢٢، ص.٦٠٦).

للرقابة التنظيمية للجامعات أهمية كبيرة في أوقات الأزمات، حيث لا تمنح الأزمات سوى وقت محدود للاستجابة، وبالتالي تلعب القدرة على التحرك بسرعة وسهولة والقدرة على التكيف التي توفرها الرقابة التنظيمية دورًا حاسمًا في مواجهة السيناريوهات المتغيرة الناتجة عن الأزمات (Raut et al., 2022, p.647).

ضرورة تبني النهج الرشيق في الجامعات استجابةً للديناميكية البيئية خاصة، خاصة بعد الأضرار الكبيرة التي أحدثتها أزمة جائحة كوفيد-١٩ في جميع القطاعات، والتي سلطت الضوء على عدم كفاية النهج الإداري التقليدي في التعامل مع الأزمات (Bogdanova, Parashkevova-Velikova, 2022, p.343).

تؤثر الجامعات الرشاقة بشكل إيجابي على الاستدامة التنظيمية في حالات الأزمات، حيث تتمتع هذه الجامعات بموظفين وقادة وأصحاب مصلحة يشاركون بفاعلية في استكشاف بيئتهم من خلال جمع المعلومات وتقديرها ومشاركتها مع الجامعة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات المحتملة التي قد تؤدي إلى أزمات (Azevedo et al., 2023, p.3).

تُعد الرشاقة التنظيمية من المتطلبات الأساسية للاستعداد للأزمات، فحتى تكون الجامعات مستعدة لمواجهة الأزمات، يتعين عليها تعلم كيفية التعرف بشكل فعال على إشارات التحذير من التغيرات في البيئة المحيطة وقراءتها بدقة، حيث قد يشير التغيير أحياناً إلى ظهور أو تطور أزمة محتملة (El Idrissi et al., 2023, pp.32-33).

تؤثر الرشاقة التنظيمية بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين خلال أوقات الأزمات، حيث تعمل كشبكة أمان عندما يتعرض استقرار الجامعة للتهديد (Ludviga, & Kalvina, 2024, pp.219-220).

تُعد الرشاقة التنظيمية استراتيجية فعالة للتعامل مع بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية التي لا يصعب التنبؤ بها، حيث تضمن بقاء الجامعة ونجاحها في الاستجابة لحالة عدم اليقين المتعلقة بالأزمات والحد من آثارها (Almahamid, 2024, p.3).

وعلى ضوء ما سبق فإن الجامعات التي تتبنى الرشاقة التنظيمية تضمن تحقيق استجابة فعالة ومنسقة وسريعة للأزمات المحتمل أن تطرأ عليها، وتقليل احتمالية حدوث ارتباك أو تنفيذ خاطئ للقرارات، وتحقيق استدامتها المؤسسية في بيئة أكاديمية متغيرة باستمرار، حيث تتمتع بالقدرة على الاستشعار المبكر للمخاطر والتخطيط الاستباقي للتعامل مع الأزمات المحتملة، وتفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات التنفيذية، واتخاذ قرارات صائبة وسريعة، وضمان التدفق السريع للمعلومات، وتحقيق التأزر والتكامل بين الجهود، وتعديل التوجيهات وفقاً للمستجدات، وتوجيه الموارد نحو الأولويات بكفاءة، والاكتشاف المبكر للانحرافات، وتسريع اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتعديل المعايير الرقابية بمرونة، وتحقيق أداء أكثر كفاءة في ظل الظروف المتغيرة.

ج- واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من خلال القوانين واللوائح المنظمة للعمل ونتائج الدراسات السابقة.

تختص جامعة الأزهر بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتصل بهذا التعليم أو تترتب عليه (جمهورية مصر العربية، ١٩٦١، ص.١٥)، وتتطلع جامعة الأزهر كونها من أقدم جامعات العالم إلى تعزيز دورها الرائد عالمياً في تقديم الفكر الإسلامي الصحيح، القائم على الوسطية والتميز في ميدان التعليم الجامعي

والبحث العلمي، وبناء الشخصية الإسلامية المعتدلة والبناءة، بما يسهم في تطوير الحضارات الإنسانية (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ص ٦٠).

وتتم إدارة الأزمات بجامعة الأزهر بشكل مركزي من خلال لجنة من قيادات الجامعة، بدأت عقب تفشي وباء كوفيد-١٩ في عام ٢٠٢٠م (الصفحة الرسمية للمركز الإعلامي لجامعة الأزهر على الفيسبوك، ٢٠٢٠)، دون أن يصدر لها قرار رسمي يحدد اختصاصاتها أو أعضائها، ويتجلى ذلك في خلو الهيكل التنظيمي المعتمد لجامعة الأزهر من وحدة إدارية لإدارة الأزمات بها (جامعة الأزهر، ١٩٩٨)، مما يشير إلى غياب وجود بنية واضحة تُمكن الجامعة من التعامل الفعال مع الأزمات المحتملة.

كما لم تقدم جامعة الأزهر برامج تدريبية على كيفية التعامل مع الأزمات لكافة العاملين بالجامعة من الكادر العام منذ صدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٦٠٦) لسنة ٢٠٢١م، بشأن ترشيح الإنفاق العام بالجهات الداخلة في الموازنة العامة للدولة والهيئات العامة والاقتصادية في ظل استمرار جائحة فيروس كورونا المستجد، حيث تم فرض حظر على صرف تكاليف البرامج التدريبية (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢١، ص ٨٠)، في حين تقدم جامعة الأزهر دورات تدريبية في إدارة الأزمات والكوارث للكادر الخاص كأحد متطلبات الترقية من درجة أستاذ مساعد إلى درجة أستاذ فقط (مركز ضمان الجودة).

وتعد جامعة الأزهر كمؤسسة تعليمية شأنها شأن الجامعات الأخرى عرضة للعديد من الأزمات التي يمكن أن تعرض جميع منسوبي الجامعة للتهديد، وقد حددت دراسة يوسف (٢٠٢٢، ص ١١٧-١٣١) بعض من الأزمات التي تمر بها جامعة الأزهر كأزمة المباني والتجهيزات، وأزمة التمويل، وأزمة الامتحانات، وأزمة جائحة كوفيد-١٩، والتي يمكن أن تعرض الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والبنية التحتية إلى التهديد، وبالتالي حدوث خسائر مادية وبشرية، توضح نتائج الدراسات السابقة كيفية إدارة الجامعة لهذه الأزمات، وذلك على النحو التالي:

١- أزمة المبنى التعليمي:

يؤدي المبنى التعليمي وتجهيزاته دورًا كبيرًا في انتظام وحسن سير العملية التعليمية بالجامعة، ويتولى الأزهر إقامة مبانيه ومنشآته، ويقوم بالأعمال اللازمة لصيانتها وترميمها، وكذلك أعمال صيانة وإصلاح الأجهزة والمعامل والآلات بواسطة الإدارة الهندسية (جمهورية مصر العربية، ١٩٦١).

ومع التوسع الكبير الذي شهدته جامعة الأزهر خلال العقود الأخيرة، باتت أزمة المباني والتجهيزات من أبرز التحديات التي تواجهها الجامعة، حيث بلغ عدد طلابها في عام ٢٠٢٤ نحو ٣٢٩,٣٩٥ طالبًا وطالبة، موزعين على ٩٧ كلية و ٢١ معهداً للتعليم فوق المتوسط تتوزع على نطاق جغرافي واسع، ما يفرض ضغطاً هائلاً على

بنيتها التحتية وتجهيزاتها، ويضاعف الحاجة إلى توفير مبانٍ حديثة تستوعب الأعداد المتزايدة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (جامعة الأزهر، ٢٠٢٤).

ويؤكد ذلك نتائج دراسة إبراهيم (٢٠١٧، ص. ١٢٦)، التي أشارت إلى أن المباني التعليمية بجامعة الأزهر تعاني، في ظل التوسع الذي تنتهجه الجامعة، من نقص المعدات والتجهيزات اللازمة لضمان الأمن والسلامة، ومحدودية مصادر التمويل لتجهيز القاعات والمعامل وتحسينها، وندرة وجود خطة للصيانة الدورية للمبنى الجامعي ومرفقاته.

وقد أشارت نتائج دراسة يوسف (٢٠٢٢، ص ص. ١١٧-١٣١) إلى أن تعامل جامعة الأزهر مع هذه الأزمة ما زال دون المستوى، حيث أظهرت ضعف تدريب العاملين بالجامعة على مواجهة أزمة المبنى في عمليات الإخلاء والإسعافات الأولية، وضعف دراسة التقارير الدورية التي تتناول أزمة المبنى الجامعي وسبل التغلب عليها، وضعف تشجيع التغذية الراجعة لتحسين التعامل مع الأزمة المستقبلية.

ويتضح مما سبق أن أزمة المباني والتجهيزات بجامعة الأزهر لا تقتصر على كونها مشكلة مادية أو إنشائية فحسب، بل هي أزمة تنظيمية وتمويلية في المقام الأول، ترتبط بتحديات التخطيط الاستراتيجي وتوزيع الموارد، ومع التوسع الكبير في عدد الطلاب والكليات والمعاهد، فإن استمرار الوضع الحالي قد يؤدي إلى تفاقم مشكلات الجودة التعليمية، ويضعف قدرة الجامعة على التكيف مع متطلبات التعليم العالي الحديثة.

٢- أزمة التمويل:

تعد قضية التمويل من أبرز التحديات التي تواجه جامعة الأزهر، حيث يتم تمويلها من خلال بند مخصص ضمن ميزانية الأزهر الشريف، بحيث تشمل هذه الميزانية جميع الإيرادات المتوقعة تحصيلها والنفقات المقررة صرفها خلال السنة المالية. وتتولى الجامعة إعداد مشروع ميزانيتها استناداً إلى مقترحات ومشروعات الأقسام المختلفة، ثم رفعه إلى المجلس الأعلى للأزهر لاعتماده، ويخضع الصرف المالي لمجموعة من الضوابط، إذ لا يجوز إصدار إذن بالصرف إلا في حدود الاعتمادات المدرجة بالميزانية، كما لا يجوز تحويل أي اعتماد مالي إلى غير الغرض المخصص له، ولا يمكن صرف أي مبالغ إضافية تتجاوز بنود الميزانية إلا في حال وجود وفر مالي كافٍ في الباب نفسه، على أن يتم الترخيص بذلك وفق الإجراءات القانونية المنظمة (جمهورية مصر العربية، ١٩٦١، المواد ٣٠٩-٣١٤، ٣١٨-٣١٩، ص. ٤٤).

إلا أن هذا النظام المركزي للتمويل أدى إلى بروز أزمة حقيقية تواجه الجامعة في توفير الموارد المالية اللازمة لتغطية متطلبات العملية التعليمية والبحث العلمي، حيث تعاني الجامعة من غياب مصادر التمويل الذاتي، إضافةً

إلى جمود النظم المالية المعمول بها وتقادمها (عبد الحافظ والعتيقي، ٢٠٠٩، ص. ٦٢-٦٣؛ إبراهيم، ٢٠١٧، ص. ١٢٦).

وكشفت دراسة يوسف (٢٠٢٢، ص. ١١٧-١٣١) عن عدد من أوجه القصور في تعامل جامعة الأزهر مع أزمة التمويل، حيث أظهرت النتائج ضعف التخطيط المسبق لاستغلال الموارد المالية المتاحة، وغياب قاعدة بيانات مالية متكاملة تساعد في تحديد الأولويات وصياغة خطط واقعية لتوزيع الموارد، كما أشارت الدراسة إلى قصور في وضع خطط مالية وموازنات بديلة لمواجهة الأزمات التمويلية، وضعف نشر ثقافة الوعي المالي بين أفراد الجامعة، إضافة إلى ذلك، تبين وجود قصور في الاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى وخططها التمويلية، وضعف تقييم البرامج والسياسات الخاصة بإدارة الأزمة المالية، كما أظهرت الدراسة قصوراً في تعزيز القدرات الإبداعية نحو ابتكار أساليب تمويلية غير تقليدية، وضعفاً في تحسين برامج إدارة الأزمة المالية بما يتناسب مع حجم التحديات.

٣- أزمة الامتحانات:

تعتبر الامتحانات أحد أهم العمليات الأكاديمية التي تجسد خلاصة العملية التعليمية، إذ تعد وسيلة رئيسة لقياس مدى تحصيل الطلاب ومدى تحقق الأهداف التعليمية. وتعد عملية الامتحانات عملية معقدة ومتعددة المراحل، تتطلب دقة عالية وتنسيقاً متكاملاً بين مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية، حيث تشمل أنشطة عديدة مثل عقد اجتماعات الكنترول المركزي والكنترولات الفرعية، تسلّم وطباعة الأسئلة، تجهيز القوائم الخاصة بأسماء الطلاب والمستلزمات، متابعة المراقبين، إجراء الاختبارات التحريرية والشفهية، رصد الدرجات ومراجعتها، اعتماد النتائج، انعقاد مجالس الكليات والجامعة، فضلاً عن التعامل مع اللتماسات والتصويبات (صديق، ٢٠٠٥، ص. ٢٨٤-٢٨٩).

ورغم الأهمية البالغة للعملية الامتحانية، أشارت نتائج دراسة يوسف (٢٠٢٢، ص. ١١٧-١٣١) إلى أن جامعة الأزهر تواجه تحديات وأزمات متكررة في هذا المجال، يمكن إجمالها فيما يلي:

تسريب الامتحانات: وهو من أخطر الأزمات التي تهدد نزاهة العملية التعليمية وتضعف الثقة في المؤسسة.

أخطاء تنظيمية مثل توزيع أسئلة مادة بدلاً من أخرى، أو وقوع أخطاء في صياغة الورقة الامتحانية نفسها.

فقد أوراق الإجابة أثناء عمليات النقل أو التصحيح، وهو ما يثير أزمات حقيقية تتعلق بحقوق الطلاب وشفافية التقييم.

تهديدات أمنية مثل تعرض حبرات حفظ أوراق الامتحانات للحريق أو السرقة أو التلاعب المتعمد في أوراق الإجابة أو الدرجات.

الغش الجماعي: حيث تتعرض بعض اللجان لحالات غش جماعي منظم، خاصة في ظل ضعف وسائل الرقابة والتكنولوجيا المساندة.

الأزمات الطارئة مثل انقطاع التيار الكهربائي أثناء أداء الامتحانات، أو تأخر أعضاء الكنترول عن تسلم مهامهم. وكشفت نتائج دراسة يوسف (٢٠٢٢، ص ص. ١١٧-١٣١) عن قصور واضح في استعداد جامعة الأزهر للتعامل مع هذه الأزمات، ومن أبرز مظاهر هذا القصور:

ضعف الإجراءات الوقائية: مثل عدم الاستعانة بأجهزة كشف المعادن أو أجهزة التشويش لمنع دخول الهواتف الذكية وأجهزة الاتصال داخل اللجان.

قصور في البنية التحتية الداعمة: مثل ضعف الاعتماد على مولدات كهربائية احتياطية لمواجهة أزمة انقطاع التيار الكهربائي.

غياب خطط الطوارئ الفعالة: إذ لا تتوافر خطط محكمة لمواجهة المواقف المفاجئة مثل الحرائق أو فقد الأوراق.

قصور في استخدام التكنولوجيا: حيث ما تزال الجامعة بعيدة عن تطبيق النظم الإلكترونية الحديثة لإدارة الامتحانات، مثل الاختبارات الرقمية، أو أنظمة التشفير وحماية الأسئلة.

٤- أزمة جائحة كوفيد-١٩ :

تعد جائحة كوفيد-١٩ من أكبر الأزمات الصحية التي شهدتها العالم في العصر الحديث، حيث بدأت ملامحها في مدينة ووهان بالصين في ديسمبر ٢٠١٩م، وانتشرت بسرعة فائقة لتصنف لاحقاً من قبل منظمة الصحة العالمية كجائحة عالمية (محمود، ٢٠٢٠، ص. ١٧٦)، وبحلول مارس ٢٠٢٠، اجتاحت تداعياتها معظم دول العالم، لتؤدي إلى توقف شبه كامل لمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية. وقد اتخذت أكثر من ١٣٨ دولة قرارات بإغلاق كامل أو جزئي للمؤسسات التعليمية، وإلغاء أو تأجيل العديد من الاختبارات النهائية كإجراء احترازي للحد من انتشار العدوى (الخميسي، ٢٠٢٠، ص. ٥٥).

وعلى غرار غيرها من الجامعات، واجهت جامعة الأزهر هذه الأزمة المفاجئة من خلال سلسلة من الإجراءات العاجلة التي هدفت إلى ضمان استمرارية العملية التعليمية ومن أبرز هذه الإجراءات (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠، ص ٢٥):

تعليق الدراسة حضورياً: كخطوة احترازية لمنع انتشار العدوى بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين. تفعيل منظومة التعليم عن بعد: حيث تم اعتماد أسلوب التعليم الإلكتروني لتقديم المحتوى النظري لجميع الكليات، مع ترحيل التطبيق العملي بالكليات العملية إلى ما بعد استئناف الدراسة الحضورية. استخدام المنصات الرقمية: سواء من خلال الحرم الجامعي الافتراضي أو بعض الأدوات الإلكترونية المتاحة لتسهيل التواصل بين الأساتذة والطلاب.

وعلى الرغم من هذه الاستجابة السريعة، كشفت الأزمة عن ضعف جامعة الأزهر في استشراف المستقبل بشكل دوري، وأظهرت اتخاذ الجامعة لقرارات سريعة دون الأخذ في الاعتبار مدى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية لتطبيقها، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢، ص. ١٥٥)، حيث خلصت إلى أن الجامعة أدارت هذه الأزمة بأسلوب رد الفعل، بالإضافة إلى ضعف الاستعداد والوقاية من الأزمة قبل حدوثها، وكذلك ضعف التعلم والاستفادة منها بعد انتهائها.

كما أشارت نتائج دراسة أبو السعود (٢٠٢٠، ص. ٤٧٨) إلى قلة رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، على اختلاف تخصصاتهم ونوعيات كلياتهم، عن مستوى أداء التعليم الإلكتروني بجامعة الأزهر للتعامل مع أزمة جائحة كوفيد-١٩، وأن الجامعة لم تستفد من خبراتها في تقديم التعليم عن بعد من خلال حرمها الافتراضي.

ويتضح مما سبق أن أزمة جائحة كوفيد-١٩ أبرزت أن جامعة الأزهر، رغم جهودها في استمرارية العملية التعليمية، تقف إلى مرونة تنظيمية كافية تمكنها من مواجهة الأزمات الكبرى بكفاءة، فقد غلب على استجاباتها الطابع الإجرائي العاجل أكثر من التخطيط الاستراتيجي المتكامل، مما أدى إلى تحديات تمثلت في ضعف فاعلية التعليم الإلكتروني، وقصور تدريب الكوادر الأكاديمية على استخدام التكنولوجيا، إضافة إلى محدودية قدرة الطلاب على التكيف مع التعليم عن بعد.

ثانياً: الدراسة الميدانية وإجراءاتها.

فيما يلي عرض لإجراءات ونتائج الدراسة الميدانية:

أ- إجراءات الدراسة الميدانية؛ وتسير على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، من خلال ما يلي:

تحديد درجة ممارسة وأهمية العمليات الإدارية لإدارة الأزمات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بجامعة الأزهر

في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

تعرف الفرق بين درجتي (ممارسة - أهمية) العمليات الإدارية لإدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية لتحديد الفجوة النسبية بين الواقع والمأمول لكل بعد من أبعاد الاستبانة.

٢- أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للجانب الميداني، باعتبارها مصدراً جيداً للحصول على المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

١- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء المحاور الأساسية للاستبانة.

٢- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم ١) من ذوي الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية بكليات التربية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت له، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة وشمولها، وإبداء الرأي حول الحاجة إلى تعديل أو حذف أو إضافة بعض البنود.

٣- تجميع ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، ومناقشتها مع السادة المشرفين، وتم اعتماد التعديلات المقترحة بما يضمن رفع جودة الأداة ودقتها عند تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

٤- صياغة الاستبانة في صورتها النهائية حيث تكونت من أربعة أبعاد رئيسة تضمنت في مجموعها (٣٢) عبارة موزعة على هذه الأبعاد، كما هو موضح في جدول (١):

جدول (١) محاور وأبعاد أداة الدراسة في صورتها النهائية

المحور	البعد	عدد العبارات
المحور الأول: البيانات الأساسية لعينة الدراسة وتضمنت (الوظيفة، الدرجة العلمية، فرع الجامعة، تخصص الكلية)		
المحور الثاني: وتضمن درجة ممارسة وأهمية	أولاً: التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.	٨
	ثانياً: التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.	٨
	ثالثاً: التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.	٨

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

المحور	البعد	عدد العبارات
العمليات الادارية لإدارة الأزمات	رابعاً: الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.	٨
إجمالي العبارات		٣٢

يتبين من الجدول (١) أن الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من محورين رئيسيين:

يتناول المحور الأول البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة، ويشتمل على معلومات تتعلق بالوظيفة، والدرجة العلمية، وفرع الجامعة، وتخصص الكلية.

أما المحور الثاني؛ فيتناول درجة ممارسة وأهمية العمليات الادارية لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وينقسم هذا المحور إلى أربعة أبعاد فرعية، يتضمن كل منها (٨) عبارات، وهي: التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، والرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وبذلك، يبلغ إجمالي عدد عبارات الاستبانة ككل (٣٢) عبارة موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة.

٣- مدى صلاحية الأداة للتطبيق

للتحقق من مدى صلاحية الاستبانة تم حساب الصدق والثبات للاستبانة من خلال عينة حساب الصدق والثبات على النحو التالي:

- صدق الأداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرض الاستبانة على (٢٣) من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة التربوية للقيام بتحكيمها، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وعباراتها، وكذلك من حيث ترابط كل عبارة بالبعد التي تتدرج تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل العبارات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يروونه مناسباً، وقد تناولت آراء المحكمين وملاحظاتهم البناءة جوانب متعددة قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين والتي بلغت نسبة الاتفاق عليها أكثر من (٩٠%).

كما تم حساب الاتساق الداخلي كنوع من صدق أدوات البحث وذلك من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة كما يوضحه جدول (٢):

جدول (٢) معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (للممارسة والأهمية)

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة		الأبعاد الرئيسية
الأهمية	الممارسة	
**٠.٧٩٩	**٠.٨٥٤	أولاً: التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.
**٠.٨٢٩	**٠.٧٤٩	ثانياً: التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.
**٠.٧٨٧	**٠.٨٨٧	ثالثاً: التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.
**٠.٨٠٠	**٠.٨٩٢	رابعاً: الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

يتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع باتساق داخلي عالٍ ومقبول، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة في جانب الممارسة بين (٠.٧٤٩) و (٠.٨٩٢)، وفي جانب الأهمية بين (٠.٧٨٧) و (٠.٨٢٩)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يؤكد صدق الأداة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

كما تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وكذلك الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (٣) يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه للممارسة:

جدول (٣) معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه للممارسة

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	**٠.٩٥٧	٠.٠٠	١٢	**٠.٩٧٨	٠.٠٠	٢٣	**٠.٩٨٣	٠.٠٠
٢	**٠.٩٧٩	٠.٠٠	١٣	**٠.٩٦٦	٠.٠٠	٢٤	**٠.٩٨٣	٠.٠٠
٣	**٠.٩٨١	٠.٠٠	١٤	**٠.٩٨٧	٠.٠٠	٢٥	**٠.٩٩٦	٠.٠٠
٤	**٠.٩٨٤	٠.٠٠	١٥	**٠.٩٨٥	٠.٠٠	٢٦	**٠.٩٨٥	٠.٠٠
٥	**٠.٩٧٨	٠.٠٠	١٦	**٠.٩٨٦	٠.٠٠	٢٧	**٠.٩٨١	٠.٠٠

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٦	***.٩٩١	٠.٠٠	١٧	***.٩٧٩	٠.٠٠	٢٨	***.٩٨٥	٠.٠٠
٧	***.٩٩١	٠.٠٠	١٨	***.٩٧٢	٠.٠٠	٢٩	***.٩٨٨	٠.٠٠
٨	***.٩٨٧	٠.٠٠	١٩	***.٩٧٦	٠.٠٠	٣٠	***.٩٧٣	٠.٠٠
٩	***.٩٦١	٠.٠٠	٢٠	***.٩٨١	٠.٠٠	٣١	***.٩٩٦	٠.٠٠
١٠	***.٩٦٨	٠.٠٠	٢١	***.٩٨٩	٠.٠٠	٣٢	***.٩٩٢	٠.٠٠
١١	***.٩٨٦	٠.٠٠	٢٢	***.٩٨٩	٠.٠٠			

يُظهر الجدول رقم (٣) معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه للممارسة أن جميع العبارات تتمتع بمعاملات ارتباط إيجابية وقوية جداً، وتتراوح هذه المعاملات بين (٠.٩٥٧) للعبارة رقم (١) و (٠.٩٩٦) للعبارة رقم (٢٥) و (٣١). كما أن جميع هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد الاتساق الداخلي العالي للأداة في قياس الممارسة.

والجدول (٤) يوضح معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه للأهمية:

جدول (٤) معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه للأهمية.

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	***.٨٨١	٠.٠٠	١٢	***.٩٥٠	٠.٠٠	٢٣	***.٩٨٤	٠.٠٠
٢	***.٨٨١	٠.٠٠	١٣	***.٩٣٩	٠.٠٠	٢٤	***.٩٨٤	٠.٠٠
٣	***.٨٨١	٠.٠٠	١٤	***.٩٥٠	٠.٠٠	٢٥	***.٩٨٩	٠.٠٠
٤	***.٨٨١	٠.٠٠	١٥	***.٨٥٤	٠.٠٠	٢٦	***.٩٢٤	٠.٠٠
٥	***.٨٤٩	٠.٠٠	١٦	***.٩٣٩	٠.٠٠	٢٧	***.٩٨٩	٠.٠٠
٦	***.٨١٥	٠.٠٠	١٧	***.٩٨٤	٠.٠٠	٢٨	***.٩٨٩	٠.٠٠

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٧	***.٨١٥	٠.٠٠٠	١٨	***.٨٤٥	٠.٠٠٠	٢٩	***.٩٨٩	٠.٠٠٠
٨	***.٨٤٩	٠.٠٠٠	١٩	***.٩٣١	٠.٠٠٠	٣٠	***.٩٢٤	٠.٠٠٠
٩	***.٨٨٦	٠.٠٠٠	٢٠	***.٩٣١	٠.٠٠٠	٣١	***.٩٨٩	٠.٠٠٠
١٠	***.٩٥٠	٠.٠٠٠	٢١	***.٩٨٤	٠.٠٠٠	٣٢	***.٩٨٩	٠.٠٠٠
١١	***.٨٨٦	٠.٠٠٠	٢٢	***.٩٣١	٠.٠٠٠			

يُبين الجدول رقم (٤) معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه للأهمية أن جميع العبارات تظهر معاملات ارتباط إيجابية وقوية، حيث تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٨١٥) و (٠.٩٨٩) للعبارتين رقم (٦) و (٧) كما أن جميع هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٠)، مما يشير إلى اتساق داخلي مقبول للأداة في قياس الأهمية.

- ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وإجراء تعديلات المحكمين تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٦٠) فردا من مجتمع الدراسة المستهدف بغرض حساب الثبات والتأكد من ملائمة الأداة لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، ويوضح الجدول (٥) معاملات الثبات.

جدول (٥) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن - ٦٠)

البعد	عدد العبارات	ثبات درجة الممارسة	ثبات درجة الأهمية	قيمة الثبات
أولاً: التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.	٨	٠.٨٠٧	٠.٧٩٢	مرتفع
ثانياً: التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.	٨	٠.٨٩٩	٠.٨٥٩	مرتفع

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

البعد	عدد العبارات	ثبات درجة الممارسة	ثبات درجة الأهمية	قيمة الثبات
ثالثاً: التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.	٨	٠.٧٩٤	٠.٨٨١	مرتفع
رابعاً: الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.	٨	٠.٨٠٥	٠.٨٠٠	مرتفع
إجمالي الاستبانة	٣٢	٠.٩٢١	٠.٩٣٢	مرتفع

يُظهر الجدول رقم (٥) معاملات الثبات لأداة الدراسة ومنه يتبين أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة لكل من درجة الممارسة ودرجة الأهمية، بلغ (٠.٩٢١) لدرجة الممارسة و(٠.٩٣٢) لدرجة الأهمية، مما يؤكد موثوقية الأداة واستقرارها في القياس وثبات الدرجات المعطاة في حال تم تطبيق الاستبانة في وقت آخر على نفس العينة.

٤ - مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.

اقتصرت الدراسة الحالية في تحديد مجتمعها وعينتها على فئتين أساسيتين بجامعة الأزهر، وهما: القيادات الأكاديمية والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات الجامعة، وذلك بهدف جمع بيانات دقيقة وشاملة حول واقع إدارة الأزمات بالجامعة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

ولتحديد حجم مجتمع الدراسة بشكل دقيق وأكثر شمولاً، تم مراجعة الإدارات المعنية بجامعة الأزهر للحصول على إحصائيات دقيقة وحديثة للتعرف على الأعداد الفعلية للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس (جامعة الأزهر، ٢٠٢٤)، وفيما يلي توضيح لتوزيع مجتمع الدراسة بالتفصيل كما يتضح في الجدول (٦).

جدول (٦) توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات (ن = ١٣٢٣٢)

فرع الجامعة	التخصص			قيادات إدارية	الإجمالي
	كليات شرعية	كليات نظرية	كليات عملية		
القاهرة	٩٢٨	١٢١٦	٤٣٩٢	٨٩	٦٦٢٥
الوجه القبلي	١٣١٨	٥٧	١٣٥٤	١٥	٢٧٤٤

الإجمالي	قيادات إدارية	التخصص			فرع الجامعة
		كليات عملية	كليات نظرية	كليات شرعية	
٣٨٦٣	٢٢	٤٠٧	٣٢٧	٣١٠٧	الوجه البحري
١٣٢٣٢	١٢٦	٦١٥٣	١٦٠٠	٥٣٥٣	إجمالي التخصص

وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطباقية Stratified sample حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقتين، الأولى تضم أعضاء هيئة التدريس (متضمنة القيادات الأكاديمية) بإجمالي (١٣١٠٦) عضواً، على قوة العمل بكليات الجامعة، والثانية تضم القيادات الإدارية بإجمالي (١٢٦) قيادة إدارية (قرار رقم ١٢٦ لسنة ١٩٩٨ بشأن إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للجامعة) وبذلك فإن إجمالي مجتمع الدراسة يبلغ (١٣٢٣٢)، ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة كيرجيسي مورجان (Krejcie and Morgan, 2006, p.146) والتي تكتب على الصورة التالية:

$$s = X^2 NP(1-P) \div d^2(N-1) + X^2 P(1-P).$$

حيث S حجم العينة، و X^2 قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (٠.٠٥) وتساوي (٣.٨٤١)، و N حجم المجتمع، و P تمثل نسبة توافر الخاصية المحايدة بالمجتمع وتساوي (٠.٥) و هي درجة الدقة وتساوي (٠.٠٥).

وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة ككل يبلغ (٣٨٠) من أفراد العينة ككل، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة المستهدف في شهر مايو من عام ٢٠٢٥م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وحصلت الباحثة على (٥٧٤) رداً مكتملاً منهم (٤٠٠) من أعضاء هيئة التدريس لا يشغلون مناصب قيادية، و(١٠٥) من القيادات الأكاديمية، و (٦٩) من القيادات الإدارية، وهو ما يفوق الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة للمجتمع، ويمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (ن = ٤٠٠)

التخصص	فرع الجامعة	الدرجة العلمية			الإجمالي	
		أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	عدد	نسبة %
كليات شرعية	القاهرة	١٨	١٣	٣٠	٦١	١٥.٢ %
	وجه بحري	١١	٢٠	٣٣	٦٤	١٦.٠ %
	وجه قبلي	١٧	٩	١٣	٣٩	٩.٧ %
كليات عملية	القاهرة	٢٩	١٨	١٨	٦٣	١٥.٨ %
	وجه بحري	١	٧	٤	١٢	٣.٠ %
	وجه قبلي	٧	٢٥	١٨	٥٠	١٢.٥ %
كليات نظرية	القاهرة	١٥	٢٠	٣٥	٧٠	١٧.٥ %
	وجه بحري	٥	٤	١٥	٢٤	٦.٠ %
	وجه قبلي	٥	٣	٩	١٧	٤.٣ %
الإجمالي	عدد	١٠٨	١١٩	١٧٣	٤٠٠	١٠٠ %
	نسبة %	٢٧.٠ %	٢٩.٨ %	٤٣.٢ %		

يتضح من الجدول (٧) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس أن أكبر نسبة منهم تحمل درجة مدرس (٤٣.٢%)، تليها درجة أستاذ مساعد (٢٩.٨%)، ثم درجة أستاذ (٢٧.٠%). كما أن أكبر تجمع لأعضاء هيئة التدريس يقع في الكليات النظرية بالقاهرة بنسبة (١٧.٥%)، بينما الأقل في الكليات العملية بالوجه البحري بنسبة (٣.٠%).

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية (ن = ١٠٥)

التخصص	فرع الجامعة	الوظيفة القيادية			الإجمالي	
		رئيس قسم	وكيل كلية	عميد كلية	عدد	نسبة %
كليات شرعية	القاهرة	٥	٣	٣	١١	% ١٠.٥
	وجه بحري	٤	٦	٣	١٣	% ١٢.٤
	وجه قبلي	٥	٤	٣	١٢	% ١١.٤
كليات عملية	القاهرة	١٠	٤	٢	١٦	% ١٥.٢
	وجه بحري	٣	٢	٢	٧	% ٦.٧
	وجه قبلي	٧	٤	٢	١٣	% ١٢.٤
كليات نظرية	القاهرة	١٠	٦	٣	١٩	% ١٨.١
	وجه بحري	٤	٢	٢	٨	% ٧.٦
	وجه قبلي	٢	٢	٢	٦	% ٥.٧
الإجمالي	عدد	٥٠	٣٣	٢٢	١٠٥	% ١٠٠
	نسبة %	% ٤٧.٦	% ٣١.٤	% ٢١.٠		

يكشف الجدول (٨) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية أن عينة الدراسة للقيادات الأكاديمية (ن = ١٠٥)، وأن النسبة الأكبر من القيادات الأكاديمية تشغل منصب رئيس قسم (٤٧.٦٪)، تليها وكيل كلية (٣١.٤٪)، ثم عميد كلية (٢١.٠٪). تتمركز النسبة الأكبر من القيادات الأكاديمية في الكليات النظرية بالقاهرة بنسبة (١٨.١٪)، بينما النسبة الأقل توجد في الكليات النظرية بوجه قبلي (٥.٧٪)

جدول (٩) توزيع عينة الدراسة من القيادات الإدارية (ن = ٦٩)

الوظيفة الإدارية	فرع الجامعة			الإجمالي	
	القاهرة	وجه بحري	وجه قبلي	عدد	نسبة %
مدير إدارة	٣٢	١٤	١٧	٦٣	٩١.٣ %
مدير عام	٥	١	٠	٦	٨.٧ %
إجمالي عدد	٣٧	١٥	١٧	٦٩	١٠٠ %
إجمالي نسبة %	٥٣.٦ %	٢١.٨ %	٢٤.٦ %		

يُظهر الجدول (٩) توزيع عينة الدراسة للقيادات الإدارية (ن = ٦٩) ويوضح أن الأغلبية العظمى من العينة هي من شاغلي وظيفة مدير إدارة بنسبة (٩١.٣٪)، بينما تشكل وظيفة مدير عام نسبة (٨.٧٪) فقط من العينة. أما فيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي، فإن غالبية القيادات الإدارية تتركز في القاهرة بنسبة (٥٣.٦٪)، تليها وجه قبلي بنسبة (٢٤.٦٪)، وأخيراً وجه بحري بنسبة (٢١.٨٪).

الأساليب والمعالجات الإحصائية للنتائج.

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل الاستجابات، والتي تضمنت ما يلي:

- معامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha: لحساب الثبات للاستبانة.
- معامل ارتباط "بيرسون" Pearson's Correlation: لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وعباراتها.
- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percentages: لوصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية، والكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة، وتم حساب النسبة المئوية لتكرار كل استجابة باعتبارها أكثر تعبيراً مقارنة بالتكرارات ذاتها.
- المتوسط الحسابي Meen: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو بعد يمكن معرفة درجة الممارسة المناظرة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١٠) محكات الحكم على درجة (ممارسة/ أهمية) كل عبارة وفق "ليكرت" الثلاثي

مدى المتوسط	الوزن النسبي المقابل	درجة الممارسة	درجة الأهمية
من ١ إلى ١.٦٦	٣٣.٣ % إلى ٥٥.٥ %	ضعيفة	ضعيفة
من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣	من ٥٥.٦ % إلى ٧٧.٧ %	متوسطة	متوسطة
من ٢.٣٤ إلى ٣	من ٧٧.٨ % إلى ١٠٠ %	كبيرة	كبيرة

- الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، فكلما زادت قيمة الانحراف المعياري / معامل الاختلاف فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة ضمن الاستبانة.

البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السادس والعشرين لعام ٢٠١٩ من البرنامج الإحصائي (SPSS Sciences) Statistical Package for Social، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج الإجمالية لأبعاد الاستبانة، ومن ثم عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة، كما يلي:

النتائج الإجمالية لاستجابات عينة الدراسة على واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية:

يوضح الجدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية حول واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بشكل إجمالي.

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

جدول (١١) النتائج الإجمالية لواقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

الترتيب	الفجوة النسبية %	درجة الممارسة والأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسة والأهمية	البعد
٤	٤١.٣ %	ضعيفة	٥٤.٦	٠.٨٣	١.٦٤	الممارسة	التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية
		كبيرة	٩٦.٠	٠.٤٢	٢.٨٨	الأهمية	
٣	٤٣.٠ %	ضعيفة	٥٤.٣	٠.٨٢	١.٦٣	الممارسة	التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية
		كبيرة	٩٧.٣	٠.٣٣	٢.٩٢	الأهمية	
٢	٤٧.٧ %	ضعيفة	٥١.٣	٠.٧٧	١.٥٤	الممارسة	التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية
		كبيرة	٩٩.٠	٠.١٦	٢.٩٧	الأهمية	
١	٥١.٦ %	ضعيفة	٤٧.٣	٠.٧٤	١.٤٢	الممارسة	الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية
		كبيرة	٩٩.٠	٠.١٤	٢.٩٧	الأهمية	
	٤٥.٦ %	ضعيفة	٥١.٩	٠.٩٧	١.٥٦	الممارسة	إجمالي واقع إدارة الأزمات
		كبيرة	٩٧.٨	٠.٢٦	٢.٩٣	الأهمية	

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وذلك من خلال تحليل أربعة أبعاد رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وفيما يلي توضيح النتائج:

فيما يتعلق بالتخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية؛ يبلغ المتوسط الحسابي للممارسة (١.٦٤) بانحراف معياري (٠.٨٣)، ونسبة موافقة (٥٤.٦٪)، مما يشير إلى درجة ممارسة "ضعيفة"، في المقابل تبلغ الأهمية المدركة (٢.٨٨) بانحراف معياري (٠.٤٢) ونسبة موافقة عالية جداً بلغت (٩٦.٠٪)، مما يدل على أن درجة الأهمية "كبيرة"، وتبلغ الفجوة النسبية بين درجتي الممارسة والأهمية (٤١.٣٪)، ويحتل هذا البعد الترتيب الرابع من حيث الفجوة النسبية.

أما بخصوص التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؛ فإن المتوسط الحسابي للممارسة هو (١.٦٣) بانحراف معياري (٠.٨٢)، ونسبة موافقة (٥٤.٣٪)، مما يشير إلى درجة ممارسة "ضعيفة"، بينما تبلغ الأهمية المدركة (٢.٩٢) بانحراف معياري (٠.٣٣)، ونسبة موافقة (٩٧.٣٪)، وهي درجة أهمية "كبيرة". وتبلغ الفجوة النسبية هنا (٤٣.٠٪)، ويأتي هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث الفجوة النسبية..

وبالنسبة للتوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؛ يبلغ المتوسط الحسابي للممارسة (١.٥٤) بانحراف معياري (٠.٧٧)، ونسبة موافقة (٥١.٣٪)، وهي ممارسة "ضعيفة"، وعلى صعيد الأهمية، يبلغ المتوسط (٢.٩٧) بانحراف معياري (٠.١٦)، ونسبة موافقة (٩٩.٠٪)، مما يدل على أن درجة الأهمية "كبيرة"، وتبلغ الفجوة النسبية لهذا البعد (٤٧.٧٪)، وهو ما يضعه في الترتيب الثاني من حيث حجم الفجوة النسبية.

وفيما يخص الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؛ سجلت الممارسة متوسطاً حسابياً قدره (١.٤٢) بانحراف معياري (٠.٧٤)، ونسبة موافقة (٤٧.٣٪)، وهي ممارسة "ضعيفة"، بينما بلغ المتوسط الحسابي للأهمية (٢.٩٧) بانحراف معياري (٠.١٤)، ونسبة موافقة (٩٩.٠٪)، مما يشير إلى أن درجة الأهمية "كبيرة"، تظهر هنا أكبر فجوة نسبية بين الممارسة والأهمية، حيث بلغت (٥١.٦٪)، مما يجعل هذا البعد في الترتيب الأول من حيث حجم الفجوة النسبية.

وبشكل إجمالي؛ يبلغ المتوسط الحسابي للممارسة (١.٥٦) بانحراف معياري (٠.٩٧)، ونسبة موافقة (٥١.٩٪)، مما يشير إلى أن واقع إدارة الأزمات في جامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية يُصنف كـ "ضعيف"، في المقابل، يبلغ المتوسط الحسابي للأهمية (٢.٩٣) بانحراف معياري (٠.٢٦)، ونسبة موافقة (٩٧.٨٪)، مما يؤكد أن أعضاء هيئة التدريس والقيادات يرون أهمية "كبيرة" لإدارة الأزمات بهذا المدخل، في حين تبلغ الفجوة النسبية الإجمالية بين درجتي الممارسة والأهمية (٤٥.٦٪)، مما يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً في جامعة الأزهر.

النتائج التفصيلية لواقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية:

يمكن عرض نتائج واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية على النحو الآتي:

التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

يوضح الجدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر على عبارات بعد التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

م	العبرة	الممارسة والأهمية	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة والأهمية	درجة الممارسة والأهمية	الفجوة النسبية	الترتيب حسب الفجوة
			كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
			ك	%	ك	%	ك	%						
١	ترصد الجامعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري.	الممارسة	٧١	١٢.٤	٤٠	٧.٠	٤٦٣	٨٠.٧	١.٣٢	٠.٦٨	٤٤.٠ %	ضعيفة	٥٤.٣ %	١
		الأهمية	٥٥٦	٩٦.٩	٩	١.٦	٩	١.٦	٢.٩٥	٠.٢٨	٩٨.٣ %	كبيرة		
٢	تستشعر الجامعة المؤثرات التحذيرية للأزمات المحتملة.	الممارسة	١١٠	١٩.٢	١٠٨	١٨.٨	٣٥٦	٦٢.٠	١.٥٧	٠.٧٩	٥٢.٣ %	ضعيفة	٤٣.٧ %	٤
		الأهمية	٥٣٤	٩٣.٠	١٢	٢.١	٢٨	٤.٩	٢.٨٨	٠.٤٥	٩٦.٠ %	كبيرة		
٣	تُعيد الجامعة ترتيب أولوياتها عند استشعار الأزمات.	الممارسة	٢١١	٣٦.٨	٦٦	١١.٥	٢٩٧	٥١.٧	١.٨٥	٠.٩٣	٦١.٧ %	متوسطة	٣٤.٧ %	٧
		الأهمية	٥٣٥	٩٣.٢	١٢	٢.١	٢٧	٤.٧	٢.٨٩	٠.٤٤	٩٦.٣ %	كبيرة		
٤	تُبادر الجامعة إلى وضع خطط استباقية لإدارة الأزمات المحتملة.	الممارسة	١٢٩	٢٢.٥	٧٢	١٢.٥	٣٧٣	٦٥.٠	١.٥٧	٠.٨٣	٥٢.٣ %	ضعيفة	٤٤.٧ %	٣
		الأهمية	٥٤٣	٩٤.٦	١١	١.٩	٢٠	٣.٥	٢.٩١	٠.٣٩	٩٧.٠ %	كبيرة		
٥	تُعدل الجامعة خطط إدارة الأزمات لمواكبة المستجدات الطارئة.	الممارسة	١١٦	٢٠.٢	٨١	١٤.١	٣٧٧	٦٥.٧	١.٥٥	٠.٨١	٥١.٧ %	ضعيفة	٣٩.٠ %	٥
		الأهمية	٤٨٦	٨٤.٧	١٣	٢.٣	٧٥	١٣.١	٢.٧٢	٠.٦٨	٩٠.٧ %	كبيرة		

٢	٤٦.٧ %	ضعيفة	% ٥٠.٧	٠.٨٠	١.٥٢	٦٧.٦	٣٨٨	١٣.٢	٧٦	١٩.٢	١١٠	الممارسة	٦	تشترك الجامعة الخبراء وأصحاب المصلحة في وضع خطط إدارة الأزمات.
		كبيرة	% ٩٧.٣	٠.٣٦	٢.٩٢	٢.٨	١٦	٢.٦	١٥	٩٤.٦	٥٤٣	الأهمية		
٨	٣٣.٠ %	متوسطة	% ٦٣.٣	٠.٩٤	١.٩٠	٤٩.٧	٢٨٥	١٠.٣	٥٩	٤٠.١	٢٣٠	الممارسة	٧	تضع الجامعة خطط لإدارة الأزمات تراعي الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة.
		كبيرة	% ٩٦.٣	٠.٤٤	٢.٨٩	٤.٥	٢٦	٢.١	١٢	٩٣.٤	٥٣٦	الأهمية		
٦	٣٥.٠ %	متوسطة	% ٦٢.٣	٠.٩٢	١.٨٧	٥٠.٢	٢٨٨	١٢.٩	٧٤	٣٦.٩	٢١٢	الممارسة	٨	توظف الجامعة نتائج محاكاة الأزمات في تطوير خطط إدارة الأزمات.
		كبيرة	% ٩٧.٣	٠.٣٤	٢.٩٢	٢.١	١٢	٣.٥	٢٠	٩٤.٤	٥٤٢	الأهمية		
% ٤١.٣		ضعيفة	% ٥٤.٧	٠.٨٣	١.٦٤	درجة الممارسة الإجمالية للبعد						إجمالي بعد التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية		
		كبيرة	% ٩٦.٠	٠.٤٢	٢.٨٨	درجة الأهمية الإجمالية للبعد								

من خلال الجدول (١٢) يتضح ما يلي:

أولاً: درجة الأهمية

بالنسبة لدرجة أهمية عبارات بُعد التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؛ جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر بدرجة "كبيرة"، بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وانحراف معياري (٠.٤٢)، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط لإدارة

الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، ويؤكد أن التخطيط الفعال للأزمات يُعد ضرورة قصوى للجامعة لضمان استمراريتها ورفع قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة.

ثانيًا: درجة الممارسة

أما بالنسبة لدرجة ممارسة عبارات بُعد التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية؛ فقد جاءت استجابات جميع أفراد العينة بدرجة "ضعيفة"، بمتوسط حسابي (١.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٣)، ويشير ذلك إلى وجود قصور كبير في تطبيق ممارسات التخطيط لإدارة الأزمات بجامعة الأزهر.

هذا القصور يتضح في عدة جوانب، من أبرزها: ضعف رصد التغيرات البيئية، وعدم دمج الأطراف الفاعلة داخل وخارج الجامعة في عمليات التخطيط، والقصور في استشعار المؤشرات التحذيرية بشكل كافٍ، إضافة إلى جمود خطط إدارة الأزمات، كما يتضح في محدودية استغلال نتائج محاكاة الأزمات لتحسين الخطط، وضعف المرونة والسرعة في إعادة ضبط المسارات والخطط التشغيلية وفق مؤشرات الإنذار المبكر، فضلاً عن تقليدية الخطط، وعدم استنادها إلى دراسات جدوى شاملة تتضمن تحليل التكاليف أو الموارد أو أزمدة الاستجابة، كل ذلك يجعل الجامعة عرضة للوقوع المفاجئ في الأزمات، ويؤدي إلى التخطي والعشوائية في إدارتها، ويزيد من احتمالية إلحاق الأضرار بالأرواح والممتلكات.

ثالثًا: الفجوة بين الأهمية والممارسة

بالنسبة للفجوة بين درجتي (الأهمية - الممارسة) لعبارات بُعد التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية؛ فقد ظهرت فجوة نسبية إجمالية بنسبة (٤١.٣٪)، وهذا يؤكد وجود فجوة كبيرة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعليًا في ممارسات التخطيط للأزمات بالجامعة، الأمر الذي يستدعي اهتمامًا عاجلاً من قبل إدارة الجامعة لتبني استراتيجيات فعالة لسد هذه الفجوة وتعزيز قدرتها على التخطيط الاستباقي والاستجابة بفاعلية.

وقد أكدت نتائج دراسة عباس وماهر (٢٠٢٣، ص. ٤٧٣) هذه النتيجة، حيث أشارت إلى ضعف مراجعة الجامعة للسياسات والاستراتيجيات بشكل دوري لمواكبة المستجدات، وضعف وضع بدائل استراتيجية لمواجهة المستجدات المحتملة.

وبترتيب العبارات وفقًا للفجوة النسبية يُلاحظ ما يلي:

جاءت في الترتيب الأول العبارة "ترصد الجامعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري" بفجوة نسبية قدرها (٥٤.٣٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٨.٣٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٤.٠٪) بدرجة ضعيفة.

وهذا يشير إلى محدودية قدرة الجامعة على التحليل الاستشرافي وربط المؤشرات البيئية بتوقع المخاطر المستقبلية، وهو ما أكدته نتائج دراسة أبو السعود (٢٠٢٠، ص. ٤٧٨) التي أشارت إلى ضعف قدرة الجامعة على الاستشراف الدوري للمستقبل، وقد يُعزى ذلك إلى محدودية استخدام أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية (مثل تحليل SWOT)، وغياب وحدة متخصصة في الرصد والتحليل البيئي، وقلة الكوادر المدربة على أساليب الرصد والتحليل.

كما دعمت نتائج دراسة محمد وعباس (٢٠٢٤، ص. ٣٩-٤١) هذه المعطيات، حيث أظهرت غياب وحدة تختص بتوقع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لكليات الجامعة والتخطيط للتعامل معها، وضعف وجود متخصصين لرصد الفرص المحيطة بالبيئة التعليمية واستثمارها، كذلك أشارت دراسة أبو النصر (٢٠٢٢، ص. ١٤٩-١٦٦) إلى ضعف مشاركة القيادات الإدارية لمختلف الأطراف المعنية في التحليل البيئي، في حين كشفت دراسة محمود (٢٠٢٣، ص. ١٩١) عن استمرار تبني القيادات الأكاديمية بالجامعة طرق تفكير تقليدية غير قادرة على قراءة المتغيرات البيئية الخارجية بفعالية.

وجاءت في الترتيب الثاني العبارة "تشرك الجامعة الخبراء وأصحاب المصلحة في وضع خطط إدارة الأزمات"

بفجوة نسبية قدرها (٤٦.٧٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٧.٣٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٥٠.٧٪) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى غياب نهج العمل التشاركي في التخطيط لإدارة الأزمات، مما قد يؤدي إلى إنتاج خطط غير واقعية أو محدودة الفاعلية لكونها لا تتبثق من معرفة تطبيقية ولا تلبي تطلعات مختلف الفاعلين المعنيين، وقد يُعزى ذلك إلى تركيز عملية صنع القرارات في نطاق الإدارة العليا، وضعف قنوات الاتصال المنتظمة والفعالة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

وهذا ما يتسق مع نتائج دراسة أبو النصر (٢٠٢٢، ص ص. ٤٢٠-٤٢٢) التي أظهرت ضعف مشاركة الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، كما أشارت نتائج دراسة عباس وماهر (٢٠٢٣، ص. ٤٧٢) إلى ضعف مشاركة الجامعة للعاملين في استشراف المستقبل بشكل دوري.

وجاءت في الترتيب السابع العبارة "تعيد الجامعة ترتيب أولوياتها عند استشعار الأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٣٤.٧٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٦.٣٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٦١.٧٪) بدرجة متوسطة.

ويشير ذلك إلى محدودية قدرة الجامعة على التكيف السريع مع التغيرات الطارئة، وقد يُعزى ذلك إلى البيروقراطية والجمود التنظيمي، ومركزية عملية اتخاذ القرار التي تعيق التحول الفوري في سلم الأولويات عند توافر المؤشرات المبكرة للأزمات، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عباس وماهر (٢٠٢٣، ص ص. ٤٧٦-٤٨٤)، التي أظهرت ضعف توافق آليات صنع السياسات بالجامعة مع أولويات العمل الفعلية.

جاءت في الترتيب الثامن العبارة "تضع الجامعة خططاً لإدارة الأزمات تراعي الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة" بفجوة نسبية قدرها (٣٣.٠٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٦.٣٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٦٣.٣٪) بدرجة متوسطة.

ويشير ذلك إلى الحاجة لمراجعة خطط إدارة الأزمات الحالية لضمان كفاءتها وقدرتها على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وقد يُعزى ذلك إلى الافتقار لأدوات منهجية لقياس كفاءة الخطط وتقييم جدواها الاقتصادية، مما يضعف القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وواقعية.

التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

يوضح الجدول (١٣) نتائج استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية على عبارات بعد التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

جدول (١٣) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

م	العبارة	الممارسة والأهمية	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة والأهمية	درجة الممارسة والأهمية
			كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
			ك	%	ك	%	ك	%				

ضعيفة	٤٩.٠ %	٠.٧٦	١.٤٧	٦٩.٧٠	٤٠٠	١٣.٩٠	٨٠	١٦.٤٠	٩٤	الممارسة	تفوض الجامعة الصلاحيات التي تساعد العاملين على سرعة الاستجابة للأزمات.	٩
كبيرة	٩٩.٠ %	٠.١٩	٢.٩٧	٠.٣٠	٢	٢.٤٠	١٤	٩٧.٢٠	٥٥٨	الأهمية		
متوسطة	٦٧.٣ %	٠.٩٥	٢.٠٢	٤٣.٩٠	٢٥٢	١٠.١٠	٥٨	٤٦.٠٠	٢٦٤	الممارسة	تنفذ الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتنمية مهارات إدارة الأزمات.	١٠
كبيرة	٩٩.٠ %	٠.٢١	٢.٩٧	٠.٥٠	٣	٢.٣٠	١٣	٩٧.٢٠	٥٥٨	الأهمية		
ضعيفة	٤٩.٠ %	٠.٧٧	١.٤٧	٧٠.٠٠	٤٠٢	١٢.٧٠	٧٣	١٧.٢٠	٩٩	الممارسة	تصدر الجامعة التشريعات اللازمة لإدارة الأزمات بكفاءة.	١١
كبيرة	٩٨.٧ %	٠.٢٥	٢.٩٦	١.٢٠	٧	١.٧٠	١٠	٩٧.٠٠	٥٥٧	الأهمية		
ضعيفة	٤٩.٣ %	٠.٧٧	١.٤٨	٧٠.٢٠	٤٠٣	١٢.٩٠	٧٤	١٦.٩٠	٩٧	الممارسة	تعدل الجامعة في هيكلها التنظيمي لمواكبة مستجدات إدارة الأزمات.	١٢
كبيرة	٩٩.٠ %	٠.٢١	٢.٩٧	٠.٧٠	٤	١.٩٠	١١	٩٧.٤٠	٥٥٩	الأهمية		
ضعيفة	٥٠.٠ %	٠.٧٧	١.٥٠	٦٦.٩٠	٣٨٤	١٦.٤٠	٩٤	١٦.٧٠	٩٦	الممارسة	توظف الجامعة التكنولوجيا في تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الأزمات بين مختلف المستويات	١٣
كبيرة	٩٥.٧ %	٠.٤٦	٢.٨٧	٥.٢٠	٣٠	٢.٣٠	١٣	٩٢.٥٠	٥٣١	الأهمية		
متوسطة	٦٦.٧ %	٠.٩٥	٢.٠٠	٤٤.٨٠	٢٥٧	١٠.٣٠	٥٩	٤٤.٩٠	٢٥٨	الممارسة	تستثمر الجامعة الموارد المتاحة بكفاءة في إدارة الأزمات	١٤
كبيرة	٩٥.٧ %	٠.٤٥	٢.٨٧	٤.٥٠	٢٦	٤.٠٠	٢٣	٩١.٥٠	٥٢٥	الأهمية		

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

ضعيفة	٥٠.٣ %	٠.٧٨	١.٥١	٦٦.٩٠	٣٨٤	١٥.٠٠	٨٦	١٨.١٠	١٠٤	الممارسة	تنسيق الجامعة	١٥
كبيرة	٩٥.٧ %	٠.٤٦	٢.٨٧	٤.٩٠	٢٨	٣.٧٠	٢١	٩١.٥٠	٥٢٥	الأهمية	أشـطة إدارة الأزمات بما يمنع تكرار الجهود.	
ضعيفة	٥٢.٣ %	٠.٨٢	١.٥٧	٦٤.٦٠	٣٧١	١٣.٩٠	٨٠	٢١.٤٠	١٢٣	الممارسة	نقل الجامعة من المستويات	١٦
كبيرة	٩٥.٧ %	٠.٤٤	٢.٨٧	٤.٢٠	٢٤	٤.٢٠	٢٤	٩١.٦٠	٥٢٦	الأهمية	التنظيمية لـسـرعة الاستجابة للأزمات.	
ضعيفة	٥٤.٣ %	٠.٨٢	١.٦٣	درجة الممارسة الإجمالية للبعد								إجمالي بعد التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية
كبيرة	٩٧.٣ %	٠.٣٣	٢.٩٢	درجة الأهمية الإجمالية للبعد								

من خلال الجدول (١٣) يتضح ما يلي:

أولاً: درجة أهمية عبارات بعد التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر بدرجة كبيرة، بمتوسط (٢.٩٢) وانحراف معياري (٠.٣٣)، مما يدل على إدراك عينة الدراسة لأهمية التنظيم الفعال كركيزة أساسية لضمان جاهزية الجامعة للتعامل مع الأزمات بفعالية، ويؤكد هذا الإدراك على ضرورة وضع هيكل تنظيمي واضح لإدارة الأزمات يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، ويضمن تنسيق الجهود بين مختلف الوحدات والفرق.

ثانياً: درجة ممارسة عبارات بعد التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

جاءت استجابات العينة بدرجة ضعيفة، بمتوسط (١.٦٣) وانحراف معياري (٠.٨٢)، مما يشير إلى وجود قصور كبير في تطبيق ممارسات التنظيم لإدارة الأزمات بجامعة الأزهر، ويعكس هذا الضعف عدة مشكلات، منها: مركزية وبيروقراطية الهيكل التنظيمي، محدودية تمكين العاملين في المستويات التنفيذية من اتخاذ قرارات فورية في اللحظات الحرجة، ضعف مرونة الهيكل التنظيمي بما يتواءم مع متطلبات إدارة الأزمات، قصور في البنية التشريعية الحاكمة، ضعف تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، قصور التنسيق والتكامل بين الفرق والوحدات والجهات المعنية، ضعف بناء القدرات البشرية القادرة على التعامل الفعال مع الأزمات، ومحدودية استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

ثالثاً: الفجوة بين درجتي (الأهمية - الممارسة)

بلغت الفجوة النسبية الإجمالية ٤٣.٠٪، مما يؤكد وجود فجوة كبيرة بين الإدراك لأهمية التنظيم والواقع الفعلي لممارساته في الجامعة، وبترتيب العبارات وفقاً للفجوة النسبية، يُلاحظ ما يلي:

جاءت في الترتيب الأول العبارة "تفوض الجامعة الصلاحيات التي تساعد العاملين على سرعة الاستجابة للأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٥٠.٠٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٠٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٩.٠٪) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى استمرار مركزية اتخاذ القرار أثناء الأزمات، وقد يُعزى ذلك إلى محدودية المرونة في الهيكل التنظيمي القائم، الذي يتبع نمطاً هرمياً تقليدياً تتسم فيه السلطة بالمركزية، إضافة إلى هيمنة النمط البيروقراطي في الإدارة، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة عبد الله (٢٠٢١، ص ٢٥٦-٢٥٧) التي أشارت إلى أن تصميم بنية الجامعة بشكل هرمي مركزي السلطة يؤدي إلى شيوع البيروقراطية وتعطيل سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه.

جاءت في الترتيب الثاني العبارة "تُعدل الجامعة في هيكلها التنظيمي لمواكبة مستجدات إدارة الأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٤٩.٩٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٠٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٩.٣٪) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى وجود جمود تنظيمي يحدّ من قدرة الجامعة على الاستجابة للتحوّلات والمتغيرات الطارئة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة عباس وماهر (٢٠٢٣، ص ٤٧٨-٤٨٤) التي أشارت إلى ضعف مرونة الهيكل التنظيمي لتلبية متطلبات الأداء، وقد يُعزى ذلك إلى اعتماد الجامعة على هيكل هرمي جامد لم يتم تحديثه منذ صدور القرار رقم (١٢٦) لسنة ١٩٩٨، وهو ما أكدت عليه نتائج تحليل البيئة الداخلية بالخطّة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (جامعة الأزهر، ٢٠١٨، ص ٧١) حيث أشارت إلى الحاجة لتحديث الهيكل التنظيمي للجامعة لمواكبة التغيرات العالمية.

جاءت في الترتيب السابع العبارة "تنفذ الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتنمية مهارات إدارة الأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٣١.٧٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٠٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٦٧.٣٪) بدرجة متوسطة.

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

ويشير ذلك إلى حاجة الجامعة إلى مضاعفة الجهود في تأهيل الكوادر البشرية وتطوير برامج تدريبية تستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية، ويتوافق هذا مع نتائج دراسة بدر (٢٠٢٢، ص ص ١٩٦-٢٠٥)، التي أكدت أن البرامج التدريبية الحالية لا تلبي الاحتياجات الوظيفية الحقيقية للعاملين على المدى الحالي والمستقبلي، كما أظهرت دراسة أبو النصر (٢٠٢٢، ص ص ١٤٩-١٦٦) ضعف قيام القيادات الإدارية بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل منتظم، مما يؤثر سلبًا على فعالية البرامج التدريبية ومدى توافقها مع متطلبات إدارة الأزمات.

جاءت في الترتيب الثامن العبارة "تستثمر الجامعة الموارد المتاحة بكفاءة في إدارة الأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٢٩.٠٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٥.٧٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٦٦.٧٪) بدرجة متوسطة.

ويشير ذلك إلى الحاجة لتحسين قدرة الجامعة على تحويل الموارد المتاحة إلى أدوات فعالة للتعامل مع الأزمات، وقد يُعزى ذلك إلى غياب أنظمة متكاملة لتخطيط الموارد وتوجيهها الاستراتيجي، بالإضافة إلى نقص في إدارة الأصول المؤسسية بشكل فعال، ويؤكد ذلك نتائج دراسة نوفل (٢٠٢٢، ص ٢٧٣) حيث اشارت إلى غياب امتلاك الجامعة وحدة متخصصة في إدارة الأصول المادية والتقنية وتطويرها.

التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية:

يوضح الجدول (١٤) نتائج استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية على عبارات بعد التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

جدول (١٤) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

م	العبارة	الممارسة والأهمية	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة والأهمية	درجة الممارسة والأهمية	الترتيب حسب الفجوة النسبية
			كبيرة		متوسطة		ضعيفة						
			ك	%	ك	%	ك	%					

٥	٥٠.٣ %	ضعيفة	٤٨.٧ %	٠.٧٥	١.٤٦	٦٩.٣٠	٣٩٨	١٥.٣٠	٨٨	١٥.٣٠	٨٨	الممارسة	تحفز الجامعة العاملين على الاستجابة السريعة للالتزامات من خلال أنظمة حوافز تستند إلى كفاءة الأداء.	١٧
		كبيرة	٩٩.٠ %	٠.١٧	٢.٩٧	٠.٢٠	١	٢.٣٠	١٣	٩٧.٦٠	٥٦٠	الأهمية		
٧	٤٩.٧ %	ضعيفة	٤٩.٣ %	٠.٧٦	١.٤٨	٦٨.٦٠	٣٩٤	١٥.٢٠	٨٧	١٦.٢٠	٩٣	الممارسة	تحرص الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين أثناء وقوع الأزمات.	١٨
		كبيرة	٩٩.٠ %	٠.١٨	٢.٩٧	٠.٢٠	١	٢.٤٠	١٤	٩٧.٤٠	٥٥٩	الأهمية		
٣	٥٠.٧ %	ضعيفة	٤٨.٣ %	٠.٧٤	١.٤٥	٦٩.٣٠	٣٩٨	١٥.٩٠	٩١	١٤.٨٠	٨٥	الممارسة	تزوّد الجامعة العاملين بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمات أولاً بأول لتقادي الوقوع في الأخطاء	١٩
		كبيرة	٩٩.٠ %	٠.١٨	٢.٩٧	٠.٢٠	١	٢.٦٠	١٥	٩٧.٢٠	٥٥٨	الأهمية		

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

٢٠	تصدر الجامعة ارشادات واضحة للعاملين تساهم في تقليل زمن الاستجابة للأزمات.	الممارسة	٨٥	١٤.٨٠	٩٣	١٦.٢٠	٣٩٦	٦٩.٠٠	١.٤٦	٠.٧٤	٤٨.٧ %	ضعيفة	٥٠.٨ %	٢
		الأهمية	٥٧٤	١٠٠.٠٠	٥٦٣	٩٨.١٠	١١	١.٩٠	٢.٩٨	٠.١٤	٩٩.٣ %	كبيرة		
٢١	تعديل الجامعة التوجيهات الصادرة للعاملين بما يتوافق والمستجدات الميدانية للآزمات.	الممارسة	٩٢	١٦.٠٠	٨٩	١٥.٥٠	٣٩٣	٦٨.٥٠	١.٤٨	٠.٧٦	٤٩.٣ %	ضعيفة	٤٩.٨ %	٦
		الأهمية	٥٥٦	٩٦.٩٠	١٧	٣.٠٠	١	٠.٢٠	٢.٩٧	٠.١٩	٩٩.٠ %	كبيرة		
٢٢	تعزز الجامعة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين	الممارسة	٢٦٤	٤٦.٠٠	٦٧	١١.٧٠	٢٤٣	٤٢.٣٠	٢.٠٤	٠.٩٤	٦٨.٠ %	متوسطة	٣١.٣ %	٨
		الأهمية	٥٧٤	١٠٠.٠٠	٥٦١	٩٧.٧٠	١٣	٢.٣٠	٢.٩٨	٠.١٥	٩٩.٣ %	كبيرة		
٢٣	توجه الجامعة العاملين حول أنسب السبل للتعامل مع الأزمات بناءً	الممارسة	٨٨	١٥.٣٠	٨٩	١٥.٥٠	٣٩٧	٦٩.٢٠	١.٤٦	٠.٧٥	٤٨.٧ %	ضعيفة	٥٠.٦ %	٤
		الأهمية	٥٦١	٩٧.٧٠	١٢	٢.١٠	١	٠.٢٠	٢.٩٦	٠.١٧	٩٨.٧ %	كبيرة		

													على تحليل دقيق للمعطيات	
١	٥١.٠ %	ضعيفة	٤٨.٠ %	٠.٧٥	١.٤٤	٦٨.٦٠	٣٩٤	١٥.٥٠	٨٩	١٥.٩٠	٩١	الممارسة	تستخدم الجامعة قنوات تواصل فاعلة بين العاملين للتغلب على الشائعات أثناء الأزمات.	٢٤
		كبيرة	٩٩.٣ %	٠.١٥	٢.٩٨	٢.٣٠	١٣	٩٧.٧٠	٥٦١	١٠٠.٠ .	٥٧٤	الأهمية		
٤٧.٧ %		ضعيفة	٥١.٣ %	٠.٧٧	١.٥٤	درجة الممارسة الإجمالية للبعد						إجمالي بعد التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية		
		كبيرة	٩٩.٠ %	٠.١٦	٢.٩٧	درجة الأهمية الإجمالية للبعد								

من خلال الجدول (١٤) يتضح ما يلي:

أولاً: درجة أهمية عبارات بعد التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٧) وانحراف معياري (٠.١٦)، مما يدل على إدراك عينة الدراسة للأهمية القصوى للتوجيه الفعال في إدارة الأزمات ودوره في ضمان استجابة سريعة ومنظمة وتحويل الأزمات إلى فرص، كما يؤكد هذا الإدراك على أن القيادات الفعالة، التي تتمتع بالمرونة والقدرة على التواصل الواضح وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، تُعد حجر الزاوية في التعامل الناجح مع الأزمات.

ثانياً: درجة ممارسة عبارات بعد التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

جاءت استجابات أفراد العينة بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (١.٥٤) وانحراف معياري (٠.٧٧)، مما يشير إلى وجود قصور كبير في تطبيق ممارسات التوجيه لإدارة الأزمات في الجامعة، ويعكس هذا الضعف عدة نقاط، منها:

قصور في توظيف الجامعة لقنوات الاتصال كأداة حيوية لمجابهة الشائعات والمعلومات المغلوطة أثناء الأزمات.

افتقار العاملين إلى توجيهات وإجراءات واضحة أثناء الأزمات.

تأخر أو ضعف فعالية اتخاذ القرارات وإيصال المعلومات والمستجدات المتعلقة بالأزمات للعاملين.

ضعف ربط الأداء الفعلي بأنظمة الحوافز داخل الجامعة.

توجيه العاملين استنادًا إلى التعليمات الأولية فقط دون تعديلها في ضوء المستجدات الميدانية.

ضعف الاهتمام بتقديم الدعم النفسي والمعنوي للعاملين خلال الأزمات.

ضعف التعاون بين الفرق والأقسام المعنية.

ثالثًا: الفرق بين درجتي الأهمية والممارسة

بلغت الفجوة النسبية الإجمالية بين درجتي الأهمية والممارسة (٤٧.٧٪)، مما يؤكد وجود فجوة كبيرة بين ما يجب أن تكون عليه ممارسات التوجيه في الجامعة والواقع الفعلي، ويستدعي هذا الوضع اهتمامًا عاجلاً من قبل إدارة الجامعة لتبني استراتيجيات فعالة تهدف إلى:

تحسين آليات التوجيه.

تدريب القيادات على مهارات التواصل الفعال.

تعزيز ثقافة العمل الجماعي.

توفير أنظمة دعم معلوماتي قوية لضمان استجابة مرنة وفعالة للأزمات المستقبلية.

وبترتيب العبارات وفقًا للفجوة النسبية يلاحظ التالي:

جاءت في الترتيب الأول العبارة "تستخدم الجامعة قنوات تواصل فاعلة بين العاملين للتغلب على الشائعات أثناء الأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٥١.٠٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٣٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٨.٠٪) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى قصور في نظام التواصل الداخلي للجامعة، مما يؤثر سلباً على كفاءة إدارتها للأزمات، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة عبده (٢٠٢٢، ص. ١٣٣) التي أشارت إلى ضعف تواصل الإدارة الجامعية مع العاملين واستقبال آرائهم بصفة مستمرة، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف البنية التحتية للاتصال المؤسسي وغياب سياسات إعلام داخلي واضحة للتعامل مع الشائعات أو الأخبار غير المؤكدة أثناء الأزمات.

وجاءت في الترتيب الثاني العبارة "تصوّر الجامعة إرشادات واضحة للعاملين تسهم في تقليل زمن الاستجابة للأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٥٠.٨٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٣٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٨.٧٪) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى وجود خلل في وضوح الإرشادات وصعوبة فهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم وقت الأزمات، وقد يُعزى ذلك إلى غياب خطة لإدارة الأزمات تتضمن دليلاً إجرائياً محدثاً بشكل دوري يوضح التعليمات والإجراءات الواجب اتباعها في المواقف الطارئة.

جاءت في الترتيب السابع العبارة "تحرص الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين أثناء وقوع الأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٤٩.٧٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٠٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٩.٣٪) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى قصور في إدارة الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين أثناء الأزمات، وقد يُعزى ذلك إلى غياب قنوات اتصال فعالة تقدم الدعم النفسي والإرشادي اللازم للعاملين خلال الأزمات.

وجاءت في الترتيب الثامن العبارة "تعزّز الجامعة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين" بفجوة نسبية قدرها (٣١.٣٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٣٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٦٨.٠٪) بدرجة متوسطة.

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

ويشير ذلك إلى محدودية قدرة الجامعة على دمج جهود العاملين والعمل كفريق واحد في مواجهة الأزمات، وقد يُعزى ذلك إلى تبني ثقافة تركز على الأدوار الفردية بدلاً من فرق العمل، وهو ما أكدته نتائج دراستي عبده (٢٠٢٢، ص.١٣٣)، وعباس وماهر (٢٠٢٣، ص.٤٧٧)، اللاتي أشارتا إلى ضعف تشجيع العاملين بالجامعة على العمل الجماعي كفريق واحد، وقد يُعزى ذلك إلى تبني الجامعة ثقافة تركز على الأدوار الفردية بدلاً من فرق العمل، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة نوفل (٢٠٢٢، ص.٣٠٨) حيث أشارت إلى اعتماد كليات الجامعة في انجاز أعمالها بشكل كبير على الأسلوب الفردي وليس من خلال العمل الجماعي وفرق العمل، كما أكدت دراسة سعدون (٢٠١٧، ص.١٣٠)، على ضعف ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء كليات الجامعة.

الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية:

يوضح الجدول (١٥) نتائج استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات على عبارات بُعد الرقابة

لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية:

جدول (١٥) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

م	العبرة	الممارسة والأهمية	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة والأهمية	درجة الممارسة والأهمية	الفجوة النسبية	الترتيب حسب الفجوة
			كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
			ك	%	ك	%	ك	%						
١٧	تحلل الجامعة الفجوات بين الأداء المخطط والفعلي لإدارة الأزمات.	الممارسة	٨٠	١٣.٩٠	٧٠	١٢.٢٠	٤٢٤	٧٣.٩٠	١.٤٠	٠.٧٢	٤٦.٧ %	ضعيفة	٥٢.٧ %	٣
		الأهمية	٥٧٤	١٠٠.٠٠	٥٦١	٩٧.٧٠	١٣	٢.٣٠	٢.٩٨	٠.١٥	٩٩.٣ %	كبيرة		
١٨	تتخذ الجامعة إجراءات تصحيحية فورية	الممارسة	٨١	١٤.١٠	٧١	١٢.٤٠	٤٢٢	٧٣.٥٠	١.٤١	٠.٧٢	٤٧.٠ %	ضعيفة	٥٢.٣ %	٥
		الأهمية	٥٧٤	١٠٠.٠٠	٥٦١	٩٧.٧٠	١٣	٢.٣٠	٢.٩٨	٠.١٥	٩٩.٣ %	كبيرة		

												لمعالجة الانحراف عن الأهداف أثناء إدارة الأزمات.	
١	٥٤.٠ %	ضعيفة	٤٥.٣ %	٠.٧٣	١.٣٦	٧٣.٣٠	٤٢١	١٢.٤٠	٧١	١٤.٣٠	٨٢	الممارسة	١٩
		كبيرة	٩٩.٣ %	٠.١٣	٢.٩٨	١.٧٠	١٠	٩٨.٣٠	٥٦٤	١٠٠.٠٠	٥٧٤	الأهمية	١٩
٦	٥٢.٢ %	ضعيفة	٤٦.٧ %	٠.٧٢	١.٤٠	٧٣.٩٠	٤٢٤	١٢.٥٠	٧٢	١٣.٦٠	٧٨	الممارسة	٢٠
		كبيرة	٩٩.٣ %	٠.١٥	٢.٩٨	٠.٢٠	١	١.٦٠	٩	٩٨.٣٠	٥٦٤	الأهمية	
٤		ضعيفة	٤٦.٧ %	٠.٧١	١.٤٠	٧٣.٩٠	٤٢٤	١٢.٧٠	٧٣	١٣.٤٠	٧٧	الممارسة	٢١

آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

أ. هدى سيد سالم أ.د. إيمان عبد الفتاح محمد أ.م.د. إيمان مصطفى محمد

	٥٢.٦ %	كبيرة	٩٩.٣ %	٠.١٣	٢.٩٨	١.٧٠	١٠	٩٨.٣٠	٥٦٤	١٠٠.٠٠	٥٧٤	الأهمية	على آليات رقابية للاكتشاف المبكر للانحرافات أثناء الأزمات.	
٧	٥١.٠ %	ضعيفة	٤٦.٣ %	٠.٧١	١.٣٩	٧٤.٦٠	٤٢٨	١٢.٠٠	٦٩	١٣.٤٠	٧٧	الممارسة	تعتمد الجامعة على أنظمة رقابة إلكترونية تمكن من مراقبة أداء العاملين أثناء الأزمات.	٢٢
		كبيرة	٩٧.٣ %	٠.١٥	٢.٩٢	٠.٢٠	١	١.٧٠	١٠	٩٨.١٠	٥٦٣	الأهمية		
٢	٥٣.٠ %	ضعيفة	٤٦.٣ %	٠.٧١	١.٣٩	٧٤.٦٠	٤٢٨	١١.٨٠	٦٨	١٣.٦٠	٧٨	الممارسة	تعديل الجامعة معايير الرقابة على أداء العاملين بما يتناسب مع تطورات الأزمات.	٢٣
		كبيرة	٩٩.٣ %	٠.١٥	٢.٩٨	٠.٢٠	١	١.٦٠	٩	٩٨.٣٠	٥٦٤	الأهمية		
٨	٤٥.١ %	متوسطة	٥٥.٣ %	٠.٨٦	١.٦٦	٦١.٣٠	٣٥٢	١٣.١٠	٧٥	٢٥.٦٠	١٤٧	الممارسة	تدمج الجامعة أنظمة الرقابة كجزء من	٢٤
		كبيرة	٩٩.٣ %	٠.١٥	٢.٩٨	٢.٤٠	١٤	٩٧.٦٠	٥٦٠	١٠٠.٠٠	٥٧٤	الأهمية		

													ثقافة العمل.	
٥١.٨ %	ضعيفة	٤٧.٣ %	٠.٧٤	١.٤٢	درجة الممارسة الإجمالية للبعد								إجمالي بعد الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية	
	كبيرة	٩٩.٠ %	٠.١٤	٢.٩٧	درجة الأهمية الإجمالية للبعد									

من خلال الجدول (١٥) يتضح ما يلي:

أولاً: بالنسبة لدرجة أهمية عبارات بعد الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وانحراف معياري (٠.١٤)، مما يدل على إدراك عينة الدراسة للأهمية القصوى للرقابة في إدارة الأزمات، ودورها في تقييم الأداء، وتحقيق الأهداف، واستخلاص الدروس المستفادة، هذا الإدراك يؤكد أن المراقبة المستمرة لأداء الجامعة أثناء الأزمات، واستخلاص الدروس المستفادة من التجارب، واستخدامها في التطوير والإصلاح التنظيمي، تُعد الهدف النهائي للإدارة الفعالة للأزمات.

ثانيًا: بالنسبة لدرجة ممارسة عبارات بعد الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

جاءت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (١.٤٢) وانحراف معياري (٠.٧٤)، مما يشير إلى وجود قصور كبير في تطبيق ممارسات الرقابة لإدارة الأزمات في الجامعة. هذا الضعف يعكس قلة استفادة الجامعة من نتائج الرقابة في تحسين أدائها، وجمود معايير الرقابة، ومحدودية اهتمام الجامعة بقياس مدى تحقق الأداء الفعلي مقارنة بالمستهدف، وببطء في اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات في الأداء أثناء إدارة الأزمات، واعتماد الجامعة على أساليب رقابية تقليدية، وممارسة الرقابة غالباً بوصفها إجراءً دورياً مفروضاً من السلطات الإدارية العليا وليس كقيمة مؤسسية يتبناها جميع العاملين.

ثالثاً: بالنسبة للفرق بين درجتي (الأهمية - الممارسة) عبارات بعد الرقابة لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

ظهرت فجوة نسبية إجمالية بنسبة (٥١.٨%)، مما يؤكد وجود فجوة كبيرة بين ما يجب أن تكون عليه ممارسات الرقابة في الجامعة والواقع الفعلي، هذا الأمر يستدعي اهتمامًا عاجلاً من قبل إدارة الجامعة لتبني استراتيجيات فعالة لتحسين آليات الرقابة، وتدريب القيادات على استخدام الأدوات التحليلية، وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، وتوفير الدعم التكنولوجي اللازم، لضمان إدارة أزمات أكثر كفاءة وفعالية في المستقبل.

وبترتيب العبارات وفقاً للفجوة النسبية يلاحظ التالي:

جاءت في الترتيب الأول العبارة "تعزز الجامعة من جوانب القوة وتعالج جوانب القصور في إدارة الأزمات على ضوء نتائج الرقابة" بفجوة نسبية قدرها (٥٤.٠%)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٣%) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٥.٣%) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى أن الرقابة أثناء الأزمات قد تؤدي بوصفها إجراءً شكلياً يقتصر على التقارير النمطية، دون استثمار مخرجاتها في خطط التحسين الفعلية، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف متابعة وتقييم أداء العاملين بصورة منتظمة ودورية، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة عبده (٢٠٢٢، ص ١٤٣).

وجاءت في الترتيب الثاني العبارة "تعديل الجامعة معايير الرقابة على أداء العاملين بما يتناسب مع تطورات الأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٥٣.٠%)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٣%) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٦.٣%) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى قصور الجامعة في تكييف أدوات ومعايير الرقابة مع طبيعة المهام الاستثنائية أثناء الأزمات، وقد يُعزى ذلك إلى غياب آليات تحليل ومراجعة دورية لمدى ملاءمة هذه المعايير وضعف القدرة على تطوير أدوات قياس دقيقة، وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة محمد وعباس (٢٠٢٤، ص ٤٠-٤٥) حيث أشارت إلى ضعف توافر أدوات قياس دقيقة لمتابعة الخطط العلاجية بكليات الجامعة ومدى تطبيقها.

وجاءت في الترتيب السابع العبارة "تعتمد الجامعة على أنظمة رقابة إلكترونية تمكن من مراقبة أداء العاملين أثناء الأزمات" بفجوة نسبية قدرها (٥١.٠%)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٧.٣%) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٤٦.٣%) بدرجة ضعيفة.

ويشير ذلك إلى قصور الجامعة في توظيف التكنولوجيا لدعم الرقابة اللحظية خلال الأزمات، مما يُضعف القدرة على متابعة الأداء واتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة وحديثة، وقد يُعزى ذلك إلى تأخر تنفيذ برامج التحول الرقمي.

وجاءت في الترتيب الثامن العبارة "تدمج الجامعة أنظمة الرقابة كجزء من ثقافة العمل" بفجوة نسبية قدرها (٤٥.١٪)، حيث بلغت نسبة الأهمية (٩٩.٣٪) بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الممارسة (٥٥.٣٪) بدرجة متوسطة.

ويشير ذلك إلى قصور في تحويل الرقابة من مجرد أداة للضبط والمساءلة إلى عنصر فاعل في التطوير المؤسسي والتحسين المستمر، وقد يُعزى ذلك إلى استمرار النظرة التقليدية للرقابة كوسيلة للضبط والعقوبة، وقد أشارت نتائج دراسة أبو النصر (٢٠٢٢، ص ٤٢٠-٤٢٢)، إلى ضعف مشاركة القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في تقييم نتائج العمل الإداري.

خامساً: نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة النظرية؛ التي استندت إلى تحليل الأدبيات ذات الصلة بإدارة الأزمات في الجامعات المعاصرة، والرشاقة التنظيمية في الجامعات، وتحليل واقع إدارة الأزمات بجامعة الأزهر من خلال القوانين واللوائح المنظمة للعمل ونتائج الدراسات السابقة، أما نتائج الدراسة الميدانية؛ فقد اعتمدت على تحليل بيانات الاستبانة المطبقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الأزهر، بهدف تشخيص واقع العمليات الإدارية المرتبطة بإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، ورصد الفجوات بين الأهمية المدركة والممارسة الفعلية، بالإضافة إلى تحليل الفروق الإحصائية بين فروع الجامعة وتخصصاتها وفئاتها الوظيفية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة بنوعيتها.

النتائج النظرية:

خلصت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج على النحو الآتي:

على الرغم من تفاوت طبيعة الأزمات من حيث الأسباب والحجم والمدى الزمني وسرعة التصاعد، فإن ثمة عناصر مشتركة تُظهر أهمية الاستعداد المسبق، حيث تمكّن التحليلات المسبقة والنهج العلمي من السيطرة على

الأزمات عبر فهم طبيعتها وتحديد مرحلتها، واختيار الحلول المناسبة من بين بدائل متعددة، واتخاذ قرارات رشيدة في التوقيت المناسب.

لا تقتصر الأزمات بالضرورة على الآثار السلبية والخسائر، بل قد تمثل في بعض الأحيان فرصة لإحداث تغييرات إيجابية ما كانت لتتحقق في الظروف العادية، وتدعم بناء القدرات وتحسين منهجيات التعامل مع الأزمات المستقبلية.

يعتمد نجاح إدارة الأزمات في الجامعات على مجموعة من العوامل التكميلية، يأتي في مقدمتها: تبني نهج إداري رشيد قائم على التخطيط المسبق، وتقويض الصلاحيات، وتعزيز التواصل الفعال، وبناء فرق عمل متعددة التخصصات، وتوظيف التكنولوجيا في رصد وتحليل المخاطر، إضافة إلى الاستثمار في تدريب الكوادر ورفع جاهزيتهم.

تُعد الرقابة التنظيمية من المرتكزات الأساسية التي تمكن الجامعات من التكيف الفعال مع بيئة العمل الديناميكية، حيث تتجلى أهميتها في:

تمكين الجامعة من الحفاظ على استمراريته وبقائها في مواجهة التهديدات غير المتوقعة الناتجة عن التغيرات البيئية، من خلال تعزيز مرونتها وقدرتها على الصمود والتكيف السريع.

تطوير القدرة التنافسية للجامعات، حيث تُمكنها من إدارة أولويات أصحاب المصلحة بمرونة وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية تتوافق مع تطلعاتهم المتغيرة.

الاسهام في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال دعم العمليات الإدارية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة واستباقية، بما يعزز فرص النجاح والاستدامة في بيئات تتسم بالتعقيد والتحديات.

تُعد بمثابة درعًا وقائيًا ضد الاضطرابات المحتملة في قطاع التعليم العالي، من خلال تمكين الجامعة من تطوير استجابات احترافية وفعالة للتغيرات المفاجئة.

توفر ميزة مستدامة من خلال دعم قدرة الجامعة على الاستشعار المبكر للتغيرات في البيئة المحيطة، والاستجابة السريعة والفعالة لها، واتخاذ قرارات مرنة ومدروسة في الوقت المناسب.

تُعد الرقابة التنظيمية مدخلًا تكامليًا فاعلاً لتطوير العمليات الإدارية لإدارة الأزمات في الجامعات المعاصرة، لما توفره من آليات تدعم الجاهزية المؤسسية والاستجابة الفعالة، وذلك على النحو التالي:

في التخطيط لإدارة الأزمات: تسهم الرقابة التنظيمية في تعزيز قدرة الجامعة على الاستشعار المبكر للمخاطر، والتخطيط الاستباقي من خلال صياغة سيناريوهات مرنة واتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب.

في التنظيم لإدارة الأزمات: تُمكن الرقابة الجامعة من إعادة تشكيل الهياكل الإدارية بمرونة، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل يتوافق مع طبيعة الأزمة ومتطلباتها.

في التوجيه لإدارة الأزمات: تعزز الرقابة التنظيمية قنوات الاتصال الفعالة، وتدعم تحفيز فرق العمل، وترسخ بيئة تشاركية قائمة على التعاون والثقة.

في الرقابة لإدارة الأزمات: تُسهم الرقابة في التقييم المستمر للأداء المؤسسي، ومعالجة الانحرافات بسرعة، وتوفير تغذية راجعة دقيقة تُمكن من تحسين القرارات وتعزيز التعلم التنظيمي.

النتائج الميدانية.

أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية:

- وجود فجوة كبيرة بين الأهمية المدركة والممارسة الفعلية لعملية التخطيط لإدارة الأزمات في جامعة الأزهر، فبينما تُدرك عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية أهمية هذا البعد بشكل كبير (بمتوسط بلغ ٢.٨٨)، تُظهر الممارسة ضعفًا كبيرًا (بمتوسط بلغ ١.٦٤)، ما أسفر عن فجوة نسبية إجمالية بلغت ٤١.٣٪.
- وجود فجوة كبيرة بين الأهمية المدركة والممارسة الفعلية لعملية التنظيم لإدارة الأزمات في جامعة الأزهر. ففي حين أقرت عينة الدراسة بأهمية هذا البعد بشكل كبير (متوسط ٢.٩٢)، فإن ممارسته الفعلية كانت ضعيفة (بمتوسط بلغ ١.٦٣)، مما نتج عنه فجوة نسبية إجمالية تبلغ ٤٣.٠٪.
- وجود فجوة كبيرة بين الأهمية المدركة والممارسة الفعلية لعملية التوجيه في إدارة الأزمات بجامعة الأزهر، حيث أكدت عينة الدراسة إدراكها المرتفع لأهمية هذا البعد (بمتوسط ٢.٩٧)، في مقابل تدنٍ ملحوظ في مستوى الممارسة الفعلية (بمتوسط ١.٥٤)، ما أدى إلى فجوة نسبية إجمالية بلغت ٤٧.٧٪.
- وجود فجوة كبيرة بين الأهمية المدركة والممارسة الفعلية لعملية الرقابة في إدارة الأزمات بجامعة الأزهر؛ إذ عبّر أفراد عينة الدراسة عن إدراكهم الكبير لأهمية الرقابة (بمتوسط ٢.٩٧)، في حين أظهرت الممارسة الفعلية مستوىً ضعيفًا للغاية (بمتوسط ١.٤٢)، ما نتج عنه فجوة نسبية إجمالية بلغت ٥١.٨٪.

سادسًا: آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية:

من خلال نتائج الدراسة النظرية والميدانية توصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، على النحو التالي:

١ - التخطيط لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

- تشكيل فريق متخصص في "الاستشعار المؤسسي للأزمات" يتولى متابعة التغيرات البيئية وتحليل انعكاساتها على الجامعة.
- استحداث نظام إنذار مبكر يعتمد على مؤشرات كمية وكيفية.
- إنشاء وحدة للرصد والتحليل تصدر تقارير دورية عن المتغيرات المؤثرة.
- إعداد خطط متعددة المدى (قصيرة، متوسطة، طويلة) بما يضمن استمرارية العمل واستقرار الأداء، مع إتاحة إمكانية تعديلها وفقًا لتطورات الأزمة.
- تشكيل لجنة تخطيط متخصصة تضم خبراء داخليين وخارجيين وأصحاب مصلحة رئيسيين، مع تمثيل متوازن للقطاعات الأكاديمية والإدارية والخدمية.
- اختبار الخطط من خلال محاكاة ميدانية منظمة، مع إدراج برامج محاكاة الأزمات ضمن الخطط التدريبية المعتمدة لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية.
- وضع سيناريوهات محتملة للأزمات وتصميم خطط بديلة لكل منها.
- تشكيل لجنة استشارية من خبراء الجامعة وخارجها لتقديم الرأي الفني المتخصص.
- إعداد مصفوفة أولويات لتحديد الأنشطة الحرجة، لتصنيف الأنشطة والمهام الجامعية بناءً على معايير محددة.

٢ - التنظيم لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية

- استحداث وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، ترتبط مباشرة برئيس الجامعة.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية بما يشمل ربط الإدارات والوحدات بأنظمة ذكية موحدة تضمن سرعة ودقة تدفق الأوامر والمعلومات في الوقت الفعلي.
- ربط برامج التنمية المهنية للعاملين والقيادات بمهامهم ومسؤولياتهم المتوقعة في إدارة الأزمات.
- تحديث بطاقات توصيف الوظائف لتشمل أدوارًا محددة مرتبطة بإدارة الأزمات.
- إعداد لائحة داخلية خاصة بالأزمات تنظم الإجراءات والاختصاصات.
- وضع إطار قانوني للقرارات الاستثنائية يضمن الشرعية والمرونة في التعامل مع المستجدات.

- اعتماد هيكل تنظيمي مسطح لإدارة الأزمات، يحد من التعقيد ويعزز سرعة الاستجابة.
- منح القادة الميدانيين وقادة الفرق صلاحية تعديل نسبة محددة (مثل ٢٠٪) من التوجيهات عند الضرورة، لضمان المرونة وسرعة الاستجابة.
- ٣- التوجيه لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية
 - إنشاء قنوات اتصال رسمية ومعتمدة للعاملين (مثل: تطبيق داخلي للتبليغات العاجلة، البريد المؤسسي المخصص للأزمات، منصة تفاعلية للرد على الاستفسارات والشائعات).
 - تشكيل فريق متخصص للدعم النفسي والإرشاد المؤسسي ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات، يضم خبراء في الصحة النفسية والتنمية المؤسسية لدعم الأفراد وتعزيز التماسك المؤسسي.
 - تصميم نظام حوافز قائم على كفاءة الأداء أثناء الأزمات، يشمل حوافز مادية (مكافآت، ترقية استثنائية) ومعنوية (شهادات تقدير، تكريم فرق العمل المتميزة).
 - إبراز وتكريم نماذج القدوة داخل الجامعة ممن ساهموا بكفاءة في إدارة أزمات سابقة، والاستفادة منهم ضمن برامج التنمية المهنية.
 - تكريم الفرق المتميزة في الأداء الجماعي لرفع روح التنافس الإيجابي.
 - إنشاء غرفة متابعة معلوماتية مزودة بلوحات رقمية لرصد تطورات الأزمة لحظيًا وتزويد صناع القرار بالتحديثات الفورية.
 - إدراج مؤشرات الأداء الجماعي ضمن نظم التقييم المؤسسي والوظيفي لضمان تعزيز التعاون.
 - توظيف نظم دعم اتخاذ القرار المبنية على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات اللحظية لزيادة دقة التوجيهات.
 - تنظيم أنشطة دعم جماعي (مثل: جلسات حوار، كلمات تحفيزية من الإدارة العليا) لتعزيز الانسجام المؤسسي.
- ٤- الرقابة على إدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية
 - بناء لوحة تحكم مرئية ذكية تعرض مؤشرات الإنجاز والانحرافات في الوقت الفعلي.
 - عقد جلسات تحليل ما بعد الأزمة لاستخلاص الدروس المستفادة والبناء عليها.
 - إعداد دليل إجرائي يحدد أنواع الانحرافات المحتملة والإجراءات التصحيحية المناسبة لكل منها.
 - وضع بروتوكولات علاجية جاهزة للتعامل مع مختلف أشكال الانحرافات.
 - استحداث نظام رقمي متكامل لتسجيل المهام والإجراءات التنفيذية، يوثق الأداء ويربطه بالأهداف الاستراتيجية.

- تزويد القادة بتطبيق إلكتروني يرسل إشعارات عاجلة عند رصد الانحرافات.
- استخدام نتائج الرقابة كمدخل لتحديث دليل إدارة الأزمات وتطوير الخطط على ضوء الأخطاء المكتشفة.
- إطلاق برنامج "التعلم من الأزمات" ليكون جزءاً أصيلاً من ثقافة الجامعة.

خاتمة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وميدانية، يتضح أن إدارة الأزمات بجامعة الأزهر ما زالت تواجه العديد من التحديات التي تحدّ من فاعليتها، سواء على مستوى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لإدارة الأزمات، وقد أبرزت الدراسة وجود فجوة واضحة بين الأهمية المدركة والممارسة الفعلية للعمليات الإدارية المرتبطة بإدارة الأزمات، وهو ما يعكس الحاجة الملحة إلى تطوير منظومة متكاملة قادرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وانطلاقاً من هذا الواقع، قدّمت الدراسة مجموعة الآليات المقترحة تستند إلى مدخل الرقابة التنظيمية، بما يعزّز قدرات الجامعة في الاستشعار المبكر لمصادر التهديد والفرص، والاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في إدارة الموارد، بما يساهم في تحويل الأزمات إلى فرص للتطوير المؤسسي، ومن ثم، فإن تطبيق هذه الآليات المقترحة من شأنه أن يمكّن جامعة الأزهر من بناء منظومة رشيدة لإدارة الأزمات، قادرة على التكيف مع بيئة جامعية معاصرة تتسم بالديناميكية والتعقيد، وبما يضمن استدامة التحسين، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز مكانتها الأكاديمية والمجتمعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، التهامي محمد. (٢٠١٨). تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن. مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر، ١٨٠ (٢).
- ابراهيم، محمد ابراهيم. (٢٠١٧). معوقات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية جامعة الأزهر وسبل التغلب عليها (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (١٩٩٣). لسان العرب. دار صادر.
- أبو السعود، رضا سميح. (٢٠٢٠). تطبيق التعليم الإلكتروني بجامعة الأزهر للتعاطي مع تداعيات أزمة فيروس كورونا (تصور مقترح). مجلة كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ١٨٨ (٣).
- أبو النصر، حسن محمد حسن. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في ضوء معايير الجودة والاعتماد (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية بنين، جامعة الأزهر.

- أحمد، محمود مصطفى. (٢٠٢٠). تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (١٠)، ٤٠٦-٤٧٣.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام. (٢٠١٩). تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٤ (٣)، ١٠٢٤-١٠٨٥.
- بدر، إيمان أحمد عبد الغني. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير الجهاز الإداري بجامعة الأزهر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية بنات بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر. (١٩٩٨). قرار رئيس الجامعة رقم (١٢٦) لسنة ١٩٩٨ بشأن إعادة تشكيل مكونات الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للجامعة وفرعيها للبنات وأسيوط وكلياتها.
- جامعة الأزهر. (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨-ديسمبر ٢٠٢٢).
- جامعة الأزهر. (٢٠٢٤). النشرة الإحصائية لجامعة الأزهر ٢٠٢٣/٢٠٢٤.
- جمهورية مصر العربية. (١٩٦١). القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها. الجريدة الرسمية، العدد ١٥٣.
- جمهورية مصر العربية. (٢٠٢١). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٦٠٦ لسنة ٢٠٢١ بشأن ترشيد الإنفاق العام بالجهات الداخلة في الموازنة العامة للدولة والهيئات العامة الاقتصادية في ظل استمرار جائحة فيروس كورونا المستجد. الجريدة الرسمية، العدد ٤٠ مكرر (أ)، ١١ أكتوبر.
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (٢٠١٩). قرار رقم ٨٦ لسنة ٢٠١٩ بشأن استحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية ب وحدات الجهاز الإداري للدولة.
- الجوهري. (١٩٧٤). الصحاح في اللغة والعلوم (ج. ١). تقديم عبد الله العلايلي. دار الحضارة العربية.
- رزق، سعيد صلاح محمد، وعبد الجليل، محمد إبراهيم، وعبد التواب، أحمد حسين، وزهران، عادل محمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين بعض العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة. مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ١٩٧ (٥)، ٤٣٢-٤٦٣.
- الرفاعي، هيفاء صالح. (٢٠١٩). تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ومساعدتهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٦ (٤).
- سالم، ابتسام تركي، و محمود، أماني أحمد. (٢٠٢٢). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية. المجلة العربية للتربية النوعية، ٦ (٢٤)، ٢٣-٦٢.

المركز الإعلامي لجامعة الأزهر. (٢٠٢٠). الصفحة الرسمية للمركز الإعلامي لجامعة الأزهر على فيسبوك. <https://www.facebook.com/AzharUniversityOfficial>

عابدين، سامية محمود محمد.. وعبد الحميد، فاطمة عبد الله، والجندى، علي حسن.. ومصطفى، منى السيد. (٢٠٢٢). أثر الرقابة التنظيمية على قدرة المنظمة في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق مصر للعام ٢٠١٩-٢٠٢٠ في ظل جائحة كوفيد-١٩. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(١)، ٦٠٣-٦٢٣.

عباس، محمد.. و ماهر، محمد. (٢٠٢٣). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٤(١٩٩)، ٤١٤-٥٠٨.

عبد الجواد، خالد أحمد. (٢٠٢٤). الرقابة التنظيمية: مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات. المجلة العلمية لدراسات البيئية، ١٥(١)، ٧٢٩-٧٦٣.

عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد.. والعتيقي، إبراهيم مرعي. (٢٠٠٩). استخدام نموذج سلسلة القيمة لتطوير دور البحث العلمي في تمويل جامعة الأزهر في دور اقتصاد المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٩(٣)، ٦٢-٦٣.

عبد، رضا جمال محمد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير الاتصال الإداري بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية بنين، جامعة الأزهر، القاهرة.

عيسى، أحمد. (٢٠١٨). المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

محمد، سعيد محمد.. و عباس، هيثم السطري. (٢٠٢٤). تحقيق الفعالية التنظيمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية. مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، (٢٠١) (٤)، ٩٤-٩١.

محمد، عزت. حسن.. يوسف، محمد. يوسف.. والشافعي، فرج مصطفى محمد. (٢٠٢٢). واقع إدارة أزمة فيروس كورونا (Covid-19) بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: "دراسة ميدانية". مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ١٩٥(٥)، ١٦٢-١٣٨.

محمود، أحمد.. ورشيد، حازم.. وعبد القادر، محمد. (٢٠٢٣). أثر المرونة كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا بمحافظة سوهاج. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج، ٣(٤)، ٧٩-٩٠.

محمود، محمد أحمد. (٢٠٢٣). تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية بنين، جامعة الأزهر، القاهرة.

مركز ضمان الجودة. (د.ت.). الدورات التدريبية. جامعة الأزهر.

نوفل، إيمان محمد محمد. (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأصول الاستراتيجية: مدخل لتمويل جامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية بنات، جامعة الأزهر.

يوسف، عزت حسن. (٢٠٢٢). سيناريوهات مقترحة لإدارة بعض الأزمات بجامعة الأزهر (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية بنين، جامعة الأزهر، القاهرة.

عبود، قدرى أحمد. (٢٠٠٧). الجهود الأهلية في التعليم الجامعي الأزهرى فى ضوء تجربة قرية تفهنا الأشراف. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة الأزهر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Aboramadan, M. & Kundi, Y. M. (2022). Towards developing a framework of emergency leadership. In K. Dhiman, S. F. Marques, & J. Marques (Eds.), *Leadership after COVID-19* (pp. 455–469). Springer.
- Adil, L., Eckstein, D., Künzel, V. & Schäfer, L. (2025). Climate Risk Index 2025 – Who suffers most from extreme weather events? Germanwatch. <https://www.germanwatch.org/en/93013>
- Ahmadzadeh Araj, S., Danaei, A. & Abtahi, A. (2017). Modeling human resource agility and ethics management in resolving the crisis of media organizations. *Iranian journal of educational sociology*, 1(6), 62-70.
- Ahmadzadeh, A., Sheikh Aboumasoudi, A., Shahin, A. & Teimouri, H. (2021). Developing a QFD model for prioritizing the CSFs of ERP based on the enablers of organizational agility. *Benchmarking: An International Journal*, 28(4), 1164–1185. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0257>
- Akkaya, B. & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1–17.
- Alageeli, O. & Alsulami, A. (2024). The impact of business intelligence systems on crisis management at King Abdulaziz University. *Arab International Journal for Information Technology & Data*, 4(3), 7–56.
- Almahamid, S. (2024). Is workforce agility a good coping strategy to deal with the COVID-19 crisis: A theoretical perspective.
- Almahirah, M. S. Z. (2020). The effectiveness of organizational agility as a strategic input in the process of enhancing organizational competitiveness. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8s), 1628–1637.
- Attar, M. & Abdul-Kareem, A. (2023). Crisis management for sustainable development: Converting business crises into benefit. In B. Akkaya, S. A. Apostu, E. Hysa, & M. Panait (Eds.), *Digitalization, sustainable development, and Industry 5.0* (pp. 349–365). Emerald Publishing.
- Azevedo, L., Lee, R & Shi, W. (2024). Strategic IT alignment and organizational agility in nonprofits during crisis. *Administrative Sciences*, 14(7), 153. <https://doi.org/10.3390/admsci14070153>

- Badu, J., Kruke, B. I & Saetren, G. B. (2023). Crisis communication and trustworthiness among crisis actors: Towards a typology of crisis management difficulties. *Safety in Extreme Environments*, 5, 119–130. <https://doi.org/10.1007/s42797-023-00052-8>
- Batorski, J. (2025). Improvement of crisis management in a tourist enterprise. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 29(2).92-96.
- Bekos, G. S., Jaakkola, M & Chari, S. (2025). Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities. *Industrial Marketing Management*, 125, 239-253.
- Biçer, M. (2021). The advantage of being an agile organization in the pandemic crisis. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123–141.
- Bogdanova, M & Parashkevova-Velikova, E. (2022). Agile perspectives in higher education. In C. Ciurea, C. Boja, P. Pocatilu & M. Doinea (Eds.), *Education, research and business technologies. Smart Innovation, Systems and Technologies* (Vol. 276, pp. 333–345). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-8866-9_28
- Çakmak, Z. (2023). Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 67–87.
- Cambridge Dictionary by: <https://dictionary.cambridge.org>
- Çobanoğlu, N & Demir, S. (2022). Crisis management, agile leadership, and organizational culture in primary schools. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 10(2), 92–101. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.10n.2p.92>
- Coulter, M. (2012). Stephen P. Robbins. *Management*. Pearson.
- Eichholz, J., Knauer, T & Winkelmann, S. (2023). Digital maturity of forecasting and its impact in times of crisis. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 75, 443–481. <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00173-5>
- El Idrissi, M., El Manzani, Y., Maatalah, W. A & Lissaneddine, Z. (2023). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: An investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 27–49.
- Fleming, G & Gillon, S. (2024). Crisis resource management: Training the responders. In M. A. DeVita (Ed.), *Textbook of rapid response systems* (pp. 361-368). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67951-3_29
- Gigliotti, R. A. (2023). Crisis leadership in liberal arts colleges. In I. Jung & K. H. Mok (Eds.), *The reinvention of liberal learning around the globe* (pp. 229–239). Springer.
- Gong, C & Ribiere, V. (2023). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: An integrative literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2022-0225>
- Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Rabillas, A & Cabuenas, M. H. (2024). Organizational agility: The role of information technology and contextual moderators – A systematic review. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(3), 32–38.
- Harake, M. F. (2024). From crisis to crisis management: How to be well prepared in today's unstable world? *PM World Journal*, 13(1).

- Harsch, K & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61.
- Heinze, I. (2022). Crisis management in SMEs from a leadership perspective. In S. Durst & T. Henschel (Eds.), *Crisis management for small and medium-sized enterprises (SMEs)* (pp. 143–164). Springer.
- Hornby, A. S. (Ed.). (2010). Crisis. In *Oxford advanced learner's dictionary*. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/crisis_1
- Hyun, Y., Park, J., Kamioka, T & Chang, Y. (2023). Organizational agility enabled by big data analytics: Information systems capabilities view. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(4), 1032–1055.
- Ibrahim, G & Elsawalhy, Y. E. (2024). The impact of organizational inertia on organizational performance in travel agencies and hotels: The moderating effect of organizational agility. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City*, 8(1/2), 325–345.
- Jabnoun, N. (2024). Measuring agility in local government agencies. *Management & Sustainability: An Arab Review*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MSAR-09-2023-0048>
- Jiang, H & Wang, Y. (2024). Multi-agent DSS for smart government crisis management. In K. Ye & L. J. Zhang (Eds.), *Internet of Things – ICIOT 2023 (Lecture Notes in Computer Science, Vol. 14208, pp.88-100)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51734-1_7
- Johansson, L & Pihl, L. (2023). Crisis management in theory and practice: How and why organizations work the way they do.
- Joshua Christopher, E., Kingsley Lazurus, U & Aarron Akpan, U. (2025). Crisis Management on Organizational Resilience in Manufacturing's Firms in Akwa Ibom State. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 9(1), 791-805.
- Kocot, M & Kwasek, A. (2024). Organizational agility in the context of ensuring high-quality teaching in higher education institutions. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 25(2), 79–92. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.6945>
- Kocot, M., Golińska-Piesyńska, M., Kocot, D., & Kwasek, A. (2024). The impact of organizational agility on the efficiency of an enterprise. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, (202), 223–238.
- Kohl, H. (2024). Crisis management. In *Managing SMEs in times of rapid change, uncertainty, and disruption (Future of Business and Finance)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71272-2_13
- Kumkale, Ī. (2022). Organizational agility. In *Organizational mastery. Accounting, finance, sustainability, governance & fraud: Theory and application* (pp. 37–52). Springer.
- Kwasek, A. G., Kocot, M., Gąsiński, H & Soboń, J. (2024). Navigating change: Assessing organizational agility in higher education management, examining the implementation of educational processes, and understanding student expectations for program characteristics and principles. *European Research Studies Journal*, 27(1), 215–227.

- Lee, O. K. D., Jiang, S., Hyun, Y & Jeong, H. (2022). The role of information technologies in crises: A review and conceptual development of IT-enabled agile crisis management. *Communications of the Association for Information Systems*, 50(1), 556–589. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05021>
- Lodico, M. G., Spaulding, D. T & Voegtler, K. H. (2006). *Methods in educational research: From theory to practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ludviga, I & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209–229. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09415-y>
- Lybolt, L. M., Ezeugwa, B & Hossian, S. I. (2021). Crises response strategies in higher education institutions. In 25th Annual Western Hemispheric Trade Conference, April 14–16, 2021: Conference proceedings.
- Matías, A & Cardoso, L. (2023). Crisis communication: Theoretical perspectives and dynamics of a complex concept. *Visual Review: International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 14(1), 1–15.
- Menon, S & Suresh, M. (2020). Organizational agility assessment for higher education institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1), 561–573.
- Menon, S., & Suresh, M. (2021a). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307–332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0172>
- Mikušová, M & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1844–1868. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1646107>
- Mizrak, K. C. (2024). Crisis management and risk mitigation: Strategies for effective response and resilience. In *Trends, challenges, and practices in contemporary strategic management* (pp. 254–278).
- Moerschell, L & Novak, S. S. (2020). Managing crisis in a university setting: The challenge of alignment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 30–40.
- Moon, J., Randell, M., Zhang, Y & Li, M. (2024). Crisis management during the COVID-19 pandemic response within an Australian higher education institution – A qualitative analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(1), 92–106.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A & Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538–562. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2018-0054>
- Newstead, T. P & Riggio, R. E. (2024). Crisis Leadership in Higher Education. In *The Palgrave Handbook of Crisis Leadership in Higher Education* (pp. 19-27). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Nizamidou, C & Vouzas, F. (2018). MHR: Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15–25.
- Nsaif, A. K., Khalaf, B. M & Dawood, A. Q. (2021). The effect of organizational prowess on organizational agility: A study that was applied to a sample of employees of the Oil

- Marketing Company (SOMO). Review of International Geographical Education Online, 11(7), 1236–1248.
- Ouazani, D. (2024). Comprehensive strategies for effective crisis management: Frameworks and techniques. Russian Law Journal, 12(2). <https://www.russianlawjournal.org/index.php/journal/article/view/4555>
- Özcan, Ş. (2021). Effectiveness in crisis management. IKSAD Publishing House.
- Park, Y., El Sawy, O. A & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: A configurational approach. Journal of the Association for Information Systems, 18(9), 648–686. <https://doi.org/10.17705/1jais.00467>
- Protiviti. (2025). 2025 Report on Top Risks in the Higher Education Industry. Protiviti. Retrieved from <https://www.protiviti.com>
- Raut, P. K., Das, J. R., Gochhayat, J & Das, K. P. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. Materials Today: Proceedings, 61, 647–652. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.01.157>
- Riggio, R & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(1), 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Saber, M. D & Sheikhlal, D. T. (2024). Design and validating a framework of high-school crisis-management curriculum (The case of COVID-19 crisis). Interdisciplinary Journal of Management Studies, 17(2), 553–565.
- Serrat, O. (2023). Information and communication technology in organizations: Powering agile-friendly leadership. In Digital Solutions (pp. 29–45). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-981-99-1970-7_3
- Shafiabady, N., Hadjinicolaou, N., Din, F. U., Bhandari, B., Wu, R. M & Vakilian, J. (2023). Using artificial intelligence (AI) to predict organizational agility. PLOS ONE, 18(5), e0283066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283066>
- Stern, E & Nussbaum, B. (2022). Critical infrastructure disruption and crisis management. In Oxford Research Encyclopedia of Politics (pp. 1–31). <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1603>
- Tanović, M., Šašić, Đ., Ajdinović, A & Čizmić, E. (2021). Analysis of effective crisis management and crisis communication in public sector organizations. In I. Karabegović (Ed.), New technologies, development and application IV. NT 2021 (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 233, pp. 1141–1148). Springer.
- The University of Lingnan. (2023). Crisis management plan.
- Umbara, T., Pangarso, A & Setyorini, R. (2023). The proposed research framework of organizational agility. Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura, 26(1), 50–68. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i1.3304>
- Vasickova, V & Repa, V. (2021). Organizations crisis framework: Classification crisis factors with using conceptual modelling. In R. A. Buchmann, A. Polini, B. Johansson & D.

- Karagiannis (Eds.), Perspectives in business informatics research. BIR 2021 (Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 430, pp. 165–179). Springer.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wang, J., Phawitpiriyakliti, C., Sangsrijan, J & Terason, S. (2024). Elevating organizational performance of university through organizational learning, organizational agility, and service innovation. *Journal of Ecohumanism*, 3(4). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3693>
- Wanjau, J & Maguta, A. (2024). The Effect of Organization Agility on Organization Performance in the Time of Covid-19: A Case of Universities in Kenya. *Journal of Business, Economics and Management Research Studies*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.69897/jobemrs.v2i1.82>
- World Economic Forum. (2025). The Global Risks Report 2025 (20th ed.). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2025>
- World Meteorological Organization. (2025). State of the Global Climate 2024: Provisional Report. WMO. <https://public.wmo.int>
- Xue, L., Zhang, Q & Zhong, K. (2022). Building a modern crisis management system: Time sequence analysis. In *Crisis management in China (Research Series on the Chinese Dream and China's Development Path*, pp. 45–70). Springer.
- Yağmur, Ö. B & Myrvang, N. A. (2023). The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 96, 103955. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.103955>
- Zastempowski, M & Cyfert, S. (2023). A new angle on SMEs' competitiveness: How do agility capabilities affect a firm's competitive position? *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 635–662. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0142>
- Žitkienė, R & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.8>
- Zulkarnaini, N. A. S., Shaari, R & Sarip, A. (2020). Crisis management and human resource development: Towards research agenda. In J. Kantola & S. Nazir (Eds.), *Advances in human factors, business management and leadership. AHFE 2019 (Advances in Intelligent Systems and Computing, Vol. 961, pp. 542–552)*. Springer.