

**إدارة أزمة كوفيد ١٩ في الجامعات المصرية: نقص  
لوجستي أم فشل إستراتيجي؟!**

**إعداد**

**أ.د/ طاهر محمد الهادي**

**أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية**

**كلية التربية – جامعة قناة السويس**



## إدارة أزمة كوفيد ١٩ في الجامعات المصرية: نقص لوجستي أم

### فشل إستراتيجي؟!

#### إعداد

أ.د/ طاهر محمد الهادي

أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة الإنجليزية

كلية التربية – جامعة قناة السويس

#### مستخلص:

الأزمات جزء من حياة البشر - اتساعا وعمقا ، شدة وصعوبة، شننا أم أبينا - وغض الطرف عنها يزيدنا تعقيدا وتأثيرا سلبيا. فلا وقت فيها للمجاملات، أو الانتقام من أحد أو إلقاء اللوم على الذات أو الآخرين ولا التقليل من شأن المبادرات الفردية، بل هي أوقات استنارة أفضل وأحسن ما لدى المعنيين بالأزمة، وإيقاظ ما لديهم من قدرات وإمكانات عقلية وفكرية و مهارات عملية من أجل مواجهة التحديات وتشارك دراستها بين القيادات ومن دونهم سلطة ومسئولية. فإذا كانت الفرص العظيمة تخلق من رحم المعاناة، فالأزمات تظهر قوة القيادة الحقة وحكمة التوجيه وشجاعة ودقة اتخاذ القرار في حسن استغلال المتاحة أولا قبل البدء في إيجاد البدائل. فليس فقط أن يكون العمل في ألا تكون الأوضاع للأسوأ، بل تحديا جديدا لإيجاد وتقديم الأفضل والأنجح والأنجع، كما لا يمكن التعويل على نجاحات الأمس أو إخفاقاته في ظروف اليوم المغايرة لظروف الأمس.

وللتعامل مع أي أزمة - أيا كان نوعها وشدة تأثيرها في محيطها و سياقها أو سياقات أخرى، فلا بد من الاستعداد لها- إما في أوقات توقعها أو عند حدوثها المفاجئ - بما يعرف باللوجستيات Logistics، فهي الخط الفاصل بين النظام واللا نظام، والتأثير واللا تأثير، والنجاح أو الفشل. فكما يقال أن وراء كل قائد ناجح - بجانب عوامل أخرى- لوجستيات معينة ذات دفع أمامي، فيها من الرؤى الواقعية والاستراتيجيات المحددة والمدروسة والمرنة لتحقيقها. ويحدثنا التاريخ أنه ما نجحت ثورة، أو اكتسبت

حرب، أو ووجهت أزمة، أو حلت مشكلة عويصة إلا باللوجستيات، ولم تتحقق نجاحات حقيقية أو تقادي إحباطات مستقبلية محتملة إلا بها، وتبقى اللوجستيات هي الوقود النشط للانطلاق نحو الأفضل. وليس بالضرورة توافر كل اللوجستيات بدعمها المادي والتقني والفكري والاستراتيجي بحدها الأقصى، فيكفي أولاً حسن استغلال وإدارة المتاح والبداية به للتصرف مع تبعات الأزمة حتى يجد جديد في أشكال الدعم وفاعليته. فلو كان الانتظار لتمام وجاهزية اللوجستيات، كان الفشل سيد الموقف!!!

والفشل لا يمكن تفاديه. Failure is inevitable. ، والخوف من حدوثه فشل في حد ذاته، كما أنه ليس نهاية العالم في شيء. ولكنه يمثل فرصة لمراجعة الذات والاستفادة من سلبيات الماضي نحو الانطلاق من جديد إلى النجاح. فالطريق للنجاح - حتماً - يمر بالفشل في بعض أو كل محطاته. ولا النيات وحدها تصنع النجاح، ولا التمنيات تقدم الحلول للمشكلات المستعصية Wicked problems ، ولكن الأمل المسلح بالعمل، وقبول الفشل باستراتيجيات عملية وفاعلة وشجاعة، وروح مغامرة ، ونفس ثائرة لا تعرف الانهزامية أو القلق أو الاضطراب - كل ذلك يجعل ألم الفشل مؤقتاً وفرحة النجاح لا تنقضي. وعند الفشل، نعيد اكتشاف ذواتنا وذوات الآخرين ، وإعادة اكتشاف الأشياء والعلاقات من حولنا، بل وإعادة النظر في أفعالنا وأفعالنا، قراراتنا وأحكامنا، نقاط انطلاقنا ووجودنا وتحيزاتنا، أسباب معاناتنا، بل كل ما يقع في حيز تفكيرنا الجواني غير المعلن للآخرين.

وإذا كانت الأزمات لا بد لها من مواجهة، وإلا تعددت جوانبها وتوسعت وتعمقت، مع لوجستيات تعيد ترتيب الأولويات لتلك المواجهة، فإن ذلك يلزم بناء استراتيجيات واضحة ومدروسة جيداً لتجنب الفشل - أو للحد من تأثيراته على الأقل، بل الأولى الوصول لأعلى مستوى ممكن من النجاح والاستعداد للانطلاق لنجاحات أخرى.

وبإسقاط هذه الرؤية على ما قامت به الجامعات المصرية في ظل جائحة كوفيد 19 COVID 19، نجد أن إدارة هذه الأزمة لم يكن مردها إلى النقص اللوجستي بقدر ما هو فشل استراتيجي. وفي ضوء ما استعرضناه، فإن الورقة البحثية الحالية ستقع في ثلاثة محاور رئيسية متبوعة بالخلاصة: بعض المنطلقات الفكرية للدراسة، جوانب

دراسة أزمة كوفيد19 في السياق الجامعي، واقع أزمة كوفيد19 في الجامعات المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** أزمة كوفيد19 - الدعم اللوجيستي - الفشل الاستراتيجي - الجامعات المصرية

**أولاً: بعض المنطلقات الفكرية للدراسة:**

• **تصنيف الذات:**

يقول ديكرت "ليس يكفي أن يكون للإنسان ذهن جيد، ولكن الأهم أن نستعمله استعمالاً جيداً". قد يفهم من هذا الاستعمال الجيد أن يكون في إعمال العقل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتكوين الرؤى والانطباعات وتحليل السياقات ، وقد يتعدى ذلك إلى كيف يكون الإنسان صورة عن نفسه مقارنة بصورة عن الآخرين - كيف يتفاعل وكيف يختلفان ، وعلى أي شيء يمكن أن يتلاقيا أو يتوافقا. ولما كان لا يمكن للفرد أن ينفصل بذاته عن ذات الجماعة أو الذات المكونة لها - لأنه بها ولها - فإن ذلك يستلزم إدراك الفرد ذاته في محيطها ومحيط مجتمعه، وإدراك مجتمعه بوجوده ووجود غيره في العديد من المواقف والسياقات حتى يمكن تصنيف ذاته وتصنيف الآخرين. فإدراك الذات يعكس تصنيف الذات، لأن الأخيرة عملية دينامية تعتمد على السياق وتتحدد بعلاقات المقارنة داخل السياق المقدم. يشير أحمد زايد (٢٠٠٦) إلى أن آش Asch قد تنبه إلى أن "العلاقة بين الفرد والجماعة في الأصل هي علاقة جزء بكل (بوصفها تقتضي بمفردها تلخيص الكل - الجماعة - داخل الجزء - الفرد -، أي أنه "يجب على الفرد أن يقوم بتمثيل علاقات الجماعة كلية في داخل عقله لكي يكون قادراً على أن يسلك سلوك العضو في الجماعة" (ص١٣).

وتشير نظرية "تصنيف الذات" إلى أن الأفراد يشعرون بعضويتهم للجماعة عندما يدركون أوجه التشابه بينهم وبين أفراد آخرين ويشعرون أيضاً بعضويتهم للجماعة عندما يدركون أوجه الاختلاف بينهم (هؤلاء الذين يشبهونهم) وبين الأفراد الآخرين الذين يبدون مختلفين عنهم (استيفان و استيفان Stephan & Stephan ، ١٩٩٦). وبناء عليه، فكل ذات لا بد لها من تغيير في إدراكها، حتى أن الديبروسونالية

depersonalization (التغير في إدراك الذات) ركزت - كما تقول كل الدراسات حولها - على أن هذا التغير يشمل الاتجاهات والسلوكيات والمشاعر والمعتقدات والأطر المرجعية والمعارف السابقة - بين الموائمة والملائمة دون تبسيط زائد أو تعميم مفرط، بمصادقية لا تقبل الاستعداد للتنازل، أو التسلطية أو التعصب الآني المصطنع أو العنف الاستباقي، إضافة إلى نبذ الارتباطات الزائفة illusory correlations المعروفة بالنزعة إلى إدراك علاقات أو ارتباطات بين متغيرات غير موجودة في الواقع.

وأيا ما كان الأمر في إدراك الفرد لذاته وذوات الآخرين فرادى أو في جماعة، فإن تكوين صورة سلبية للذات الشخصية أو للآخرين لا يمكن أن تترجم إلى أفعال سلبية - تجاه الذات أو تجاه الآخرين. والقانون يكون الفيصل بين الجميع، لأهمية دوره في الضبط الاجتماعي. يقول أحمد خليفة (١٩٨٥) "لما كان القانون هو الحد والحكم في المجتمع، فإن قوته وهيبته واستقرار القيمة القانونية في نهاية الأمر يولد وازعا داخليا يتسرب إلى الضمير ويصبح رادعا داخليا لا خارجيا فحسب. والقانون على أية حال ولو كان وضعيا إنما يقوم على أساس قيم مصالح عامة يترجم عنها ويحميها، وهي في أساسها قيم أخلاقية لأن الأخلاق في التحليل الأخير ليست إلا مجموعة من القيم تغلب مصلحة الجماعة على المصالح الفردية تمكينا للمجتمع البشري من البقاء والتطور" (ص ١٢١).

#### شكل (١) تصنيف الذات



والقيادات الجامعية - كغيرها في القطاعات الأخرى - تصنف نفسها وتصنف الآخرين، على معايير ما ... قد تكون موضوعية - وهذا محل نظر، وقد تكون ذاتية

- وهي الغالبة والطاغية، كما يرى الباحث. ولكن لو اعتقدت هذه القيادات الجامعية أنها تعمل بالقانون و لا تخرج عليه إلا بما تقتضيه الضرورة المبررة منطقيا وشواهد قانونية أخرى، فعليها في البداية أن تجعل المعنيين بالأمر من الطلاب وأعضاء هيئات التدريس يعودون إلى التصديق بعدما بلغوا عقدة الشك في ذلك مؤكدين أن من يملك قيادك يملك هلاكك.. فبداية لحظة الصدق والتصديق هذه هي أن يشعروا بأن أمورهم و مصالحهم في يد جماعة منهم تسعى فعلا لا بالقول وحده لمصلحة الطلاب وأعضاء هيئات التدريس، وبالتالي لمصلحة الوطن، ولا تطمع لنفسها في شيء. ويرى الباحث أن النجاح لن يكتب للقيادات الجامعية إلا إذا وصلت إلى مكانها ومكانتها، وسلطانها وسلطانها كنتيجة منطقية لتاريخها وامتيازاتها، لا أن تحمل إلى مناصبها. فإذا كانت الأولى كان أداء المهمة بشجاعة وإخلاص وتفان، وإن كانت الثانية كان الخوف والرياء والضعف ومحاولة تحقيق الأمان المؤقت أو تحقيق مصالح خاصة أو تقاديا لمشاكل أو للتمكن من استغلال المنصب قدر البقاء فيه!!!

#### • الرشد الإداري: administrative rationality

ما من باحث في الإدارة تحدث عن الرشد الإداري إلا وقد رجع إلى هيربرت سيمون Simon Herbert، فأحمد ماهر (٢٠١٣) - مثلا - تناول تعريف الرشد الإداري بأنه اختيار البديل المناسب عند اتخاذ القرار والذي يحقق أفضل النتائج الممكنة، أو يحقق أمثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار، ثم فوزي عبد الشافي عبد العزيز (٢٠١٩) الذي تناول الرشد الإداري بشئ من التفصيل وأوضح أنواعه - كما صنفه سيمون هما: "الرشد الموضوعي وهو الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المقترحة للاختيار والنتائج المترتبة على كل منها، أما النوع الآخر فهو الرشد الشخصي أو الذاتي وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة اعتماداً على المعلومات المتاحة بعد أخذ كافة المحددات التي تحكم عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل. وأكد على أن القرار الإداري لا يكون رشيداً ١٠٠% لأنه ليس من الممكن أن

تتوافر لدى متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقييم السليم لكل البدائل والحلول، ومن هنا يرى سيمون - نقلا عن باروس Barros (٢٠١٠) و براشر Bracher (٢٠١٩) أن على المدير أن يكتفي بالحلول المقبولة بدلاً من الحلول المثالية، لأن قدرة الإنسان ليست قدرة نهائية، وإنما هي قدرة محدودة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، فالإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المخزنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته. وأن القرار الرشيد هو القرار الذي يعود لاختيار بدائل تؤدي لتحقيق الهدف النهائي، والقرار غير الرشيد هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول لل غاية المرجوة، ولكن راييس وفاء (٢٠١٦) ترى أن التركيز على الوسائل دون الغايات، يجعل الوسائل أهدافا في حد ذاتها مما يؤدي إلى انحراف القرارات عن هدفها الأساسي والبعد عن الرشد الإداري. لأنه يكمن في عدم اتباع أسلوب واحد للتعامل مع التحديات الإدارية استجابة لأوامر الجهات التنفيذية أو السلطات الأعلى. وبناء عليه، يرى الباحث أن الرشد الإداري يشمل المعرفة والفهم والقوة والأخلاق والحكمة، بدونهم يكون المسئول الذي استرعى أمرا فريسة للخداع والهزيمة والفشل.

شكل (٢) جوانب الرشد الإداري





## • التفكير الإستراتيجي Strategic thinking

قد يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه هو التفكير للمستقبل، و هو عملية تفكير عقلانية مقصودة تؤكد على تحليل العوامل والمتغيرات الحرجة التي ستؤثر على نجاح المؤسسات أو الأفراد أو الجماعات، ويشمل التوقع الواعي والمدرّس بالمخاطر ونقاط الضعف لتفاديها والفرص لاقتناصها واسغلالها، ويتطلب بحثا وتفكيراً تحليلياً وإبداعاً ومهارات حل مشكلات ومهارات التواصل والقيادة والقدرة على اتخاذ القرار، ويتطلب ذلك جمع البيانات ذات العلاقة بالشكللة وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتفكير في الحلول الممكنة والتحديات التي تواجهها، والتفويض في القيام ببعض المهام و، على أن تكون الأهداف محددة وذات أولوية ويمكن قياس تحقيقها وبناء إجماع عليها إذا تطلب الأمر ذلك ( <https://cmoe.com/glossary/strategic-thinking/> )

ويرى البعض مثل ساناغان Sanaghan (٢٠٠٩) أن التفكير الاستراتيجي هو رؤية وفهم الصورة بشكل أوسع وأشمل من قبل القيادة العليا على عكس المستويات الأخرى للقيادة، وبالتالي فالتفكير الاستراتيجي له ثلاث مراحل: أين نحن الآن where we are now ، وأين نريد أن نصل where we want to be ، و كيف نصل إلى هناك How we will get there تشمل ستة عناصر عامة: الهدف الاستراتيجي، والقيم والرؤية، والأهداف الأساسية، والتخطيط التنفيذي. وفي هذا الإطار قدمت هيئة فريزر دوف (٢٠١٩) خمسة أساليب لتطبيق التفكير الاستراتيجي: إعطاء الأولوية لمهام معينة - الوعي بالتحيزات الشخصية القائمة على أفكار سابقة أو ممارسات ماضية - تحسين مهارات الاستماع - التمتع بمهارات الأسئلة وعدم الانصياع للمسلمات - فهم النتائج المترتبة على القرارات المتخذة، وبالتالي، فإن المفكر الاستراتيجي - كما يرى روبرت هاف Robert Half (٢٠١٩) يمكن أن يتصف بأربع صفات: التعلم المستمر وتحسين الذات، البحث عن نصيحة الآخرين وتقبل التغذية الراجعة من قبلهم - عدم الخوف من ركوب المخاطر في طرح أفكار جديدة حلول إبداعية والاستعداد لقبول الفشل والنجاح على حد سواء - التقيد

الدائم بالأهداف المحددة سلفا. <https://www.roberthalf.co.nz/career-advice/career-development/strategic-thinking-skills>

شكل (٣) مراحل التفكير الاستراتيجي



#### • إدارة التغيير Change management

عند قيام أية مؤسسة بتفيذ خطط أو مبادرات جديدة لتحسين الأداء أو معالجة مشكلة أو مواجهة أزمة أو اقتناص فرصة أو عرض قضايا محورية تخصها وتخص العاملين فيها، فإن ذلك غالبا ما يتطلب تغييرات في العمليات والأدوار والاستراتيجيات - جنبا إلى جنب مع البني التنظيمية - أنماطها و أدوارها ودور التكنولوجيا فيها. فلو لم يقتنع المعنيون بالأمر جميعا على اختلاف درجاتهم ومسؤولياتهم بالأسلوب الجديد للعمل وتبني التغييرات المطلوب تحقيقها، لفشلت النتائج المتوقعة أيا ما كانت. ولأن عملية التغيير تبدأ من الداخل، وإدارة التغيير تبدأ من الخارج، فهذا يدعونا لأن نلقى الضوء على ما تراه مارجريت روس Margaret Rouse (٢٠٢٠) في أن إدارة التغيير مدخل منظومي يتناول عملية الانتقال أو التحول من حالة إلى أخرى في الأهداف والعمليات والتكنولوجيات، باستخدام استراتيجيات تحقق التغيير وتتحكم فيه وتضبطه وتساعد الناس على التكيف معه ، ولذلك يذكر بروسكي Prosci (٢٠٢٠) أن المؤسسات لا تتغير، فقط الناس يتغيرون - في أفكارهم وأساليب تعاملهم ومعتقداتهم ونظرتهم

للأمور. وإذا كان التغيير مطلوب - لا محالة - فيلزم له من إدارة ترشد الجميع كيف يستعدون، بل وتساندهم في عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مستقبلية، و كيف يتبنون التغيير من أجل تحقيق النواتج المستهدفة والنجاحات المخطط لها. ومن هنا يقترح بروسكي Prosci (٢٠٢٠) وضع إدارة التغيير في ثلاثة مستويات: المستوى الأول يطلق عليه المستوى الفردي ويتطلب فهما لكيفية ممارسة الناس للتغيير وما يحتاجونه من أن يتغيروا بنجاح، كما يتطلب معرفة ما يساعد هؤلاء الناس على عملية الانتقال وخصوصا ما يود الناس سماعه من رسائل تطمينية ، أو تعليمهم مهارات جديدة ، أو كيف يستعرضون أو يظهرون سلوكيات جديدة ، وهذا المستوى بالذات يعول كثيرا على علم النفس والعلوم العصبية. والمستوى الثاني يطلق عليه المستوى التنظيمي ويشمل التعرف على المجموعات التي تحتاج إلى تغيير، وبأي شكل و صفة، كما يشمل إيجاد خطة توافقية للتأكد من وجود الوعي الكافي والتدريب المناسب من ناحية ، والإشراف والقيادة الحكيمة من ناحية أخرى. وأما المستوى الثالث فهو معني بالقدرة المؤسسية على تقديم التمايز في تناول الحلول الممكنة والتكيف للظروف الطارئة.

شكل (٤) مستويات إدارة التغيير

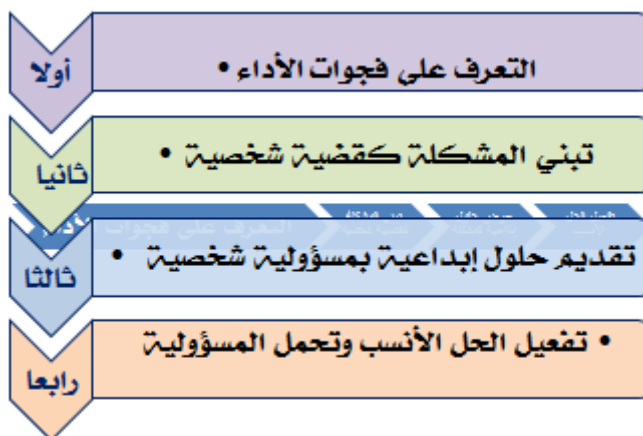


## • المحاسبية الذاتية Self-Accountability

عندما تتعرض أية مؤسسة - أيا ما كان مجال اهتمامها - للفشل أو أو ضعف في الأداء أو ارتباك في تحقيق الأهداف بسبب ظروف داخلية أو خارجية، يبدأ البحث عن مخلص ... يتجلى في ضرورة وجود استراتيجية عملية ترأب الصدع وتحقق الهدف نحو الانطلاق للأمام. قد يرى البعض أن إيجاد مصادر إضافية أو إعادة النظر في واجبات القيادة وإعادة ترتيب الأولويات أو تغيير مواقع الأفرات وتشكيل فرق عمل قد يحل المشكلة - وهذا ما تواتر عليه أغلبية المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات . و لكن يرى آخرون أن نشر ثقافة المحاسبية *culture of accountability* وخصوصا المحاسبية الذاتية هي التي تضمن إحداث تغيير دائم له معنى ومغزى - حتى لو كان النتائج حصيللة جهود جماعية، فإنها تبدأ على المستوى الفردي بالمحاسبية أو المسؤولية الفردية. يؤكد نيويول Newell (٢٠١٩) أن المحاسبية الفردية تبدأ بالاختيار الشخصي والالتزام وفهم موضوع المسؤولية وأهميتها للمؤسسة ككل، ووضعها في أربع خطوات *See It, Own It, Solve It, Do It* - أي على الفرد أن (١) يكون على استعداد لتلقي تغذية راجعة من زملائه وقياداته من أجل أن يتعرف على الفجوات القائمة في الأداء، (٢) وعندما يرى المشكلة ويتأكد من وجودها يتعهدا بل ويتملكها لتكون له قضيته، (٣) ثم بعدما تصير المشكلة في عهده ، عليه أن يتزود بحلول إبداعية تصل به طريق واضح صوب الحل، (٤) وأخير يقوم بتنفيذ الحل الأمثل في ظل المتاح مع تحمل المسؤولية عن الحل المقدم. وفي ٢٠١٩ ، قدم لورانس رؤيته التي تقول بأن المحاسبية الذاتية ضرورية ولكنها ليست كافية *Self-Accountability: Essential But Not Enough* لأن الفرد مسئول ومحاسب لنفسه في اختياراته وأفعاله، ونتاج ذلك كله، وخصوصا إذا كان يبحث عن تغيير فإنه يبدأ بنفسه ولا ينتظر الآخرين ليقول وليفعل لئلا يكون ضحية الظروف . كما لا يمكن للفرد أن ينفصل عن الآخرين كلية، وبالتالي عليه ألا يبخل برؤيته في تقديم النصح الكامل والأمين طواعيت لمن يطلبه. ولتعزيز المحاسبية الفردية ، قدم فريدمان Friedman (٢٠١٩) سبعة مفاتيح

أساسية من أهمها رؤية الذات بشكلها الحقيقي دون تزييف أو تشويه، الصدق والأمانة في القول والفعل ، وضوح الآراء وثباتها وتناغمها مع الأفعال، والانفتاح العقلي على جميع الأفكار المعروضة وتقديم الجديد دون ادعاء بامتلاك المعرفة المطلقة. وقدّم آخرون مثل Mind Tools Club (٢٠٢٠) عدداً آخر مما أسموها استراتيجيات بناء المحاسبية الذاتية منها : تحديد الدور الذي سيلتزم به الفرد ومسؤوليته عنه، وأن يعترف بالخطأ ويقدم اعتذاراً عنه عند حدوثه، الاستخدام الحكيم للوقت وتجنب التسويف مع ترتيب الأولويات، عدم الالتزام بالمهام فوق الطاقة مع الإبقاء على العلاقات الطيبة، ورفض المهام الزائدة لا يعد رفضاً للأشخاص.

#### شكل (٥) مراحل المحاسبية الذاتية



## ثانياً: جوانب دراسة أزمة كوفيد ١٩ في السياق الجامعي

شكل (٦) جوانب دراسة أزمة كوفيد ١٩



### • إدارة الأزمات Crisis Management

لأن أزمة كوفيد ١٩ تضرب العالم في كل مؤسساته واستراتيجياته بغير رحمة ، فإن هذا العالم يحاول أن يتكيف مع هذا الوضع الجديد بأن يوجد استراتيجيات مواجهة تمنع لأو تخفف ما تخلفه هذه الأزمة بين الثانية والأخرى من تبعات سلبية negative consequences بشكل سليم وفاعل في وقته المناسب. ولأن هذه الأزمة قد أربكت - ولا زالت - كل الخطط السابقة في وقت سريع ومفاجئ جدا ، فقد أثرت بل وأظهرت على السطح قضايا كثيرة منها الصحة والسلامة العامة public health and safety والأمن الوظيفي job security والدراسة المنزلية home schooling والعزل الاجتماعي social isolation والتباعد الاجتماعي social distancing والصحية النفسية mental health والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة اليومية balance between work and life والانتاجية productivity والسمعة reputation والرفاه well-being ، مما يتطلب تفاعلا

سريعا ومحكما بين التكنولوجيا والاستراتيجيات البديلة و توقد الذهن وخفة العمل  
agility (جواني ومارتيك Jouany & Martic ، ٢٠٢٠) .

وانطلق الجميع من تخصصات متباينة - كل يدلي بدلوه - في كيفية مواجهة  
الأزمة وإدارتها. فمنهم - مثلا - من ركز على الجانب التوعوي والإرشادي، ومنهم  
من اهتم بالجانب المعلمي، ومنهم من تصدر لوضع استراتيجيات مواجهة وإدارة  
الأزمات عموما، ومنهم من انكب على أساليب التعامل مع نتائج الأزمة ... . فعلى  
الجانب الاستراتيجي، قدم جواني ومارتيك Jouany & Martic (٢٠٢٠) ستة  
عشر مقترحا لمواجهة أزمة كوفيد ١٩ بشكل عام: وضع خطة لإدارة الأزمة - تعيين  
فريق لإدارة الأزمة - تزويد المعنيين بالأمر بالمعلومات الدقيقة والحديثة أولا بأول -  
الإبقاء على التواصل مع المعنيين بالأمر وإسداء النصح لهم - تنفيذ مهام العمل من  
بعد - توفير بيئة إلكترونية تشاركية online - collaboration - الإجابة عن جميع  
الأسئلة التي يطرحها المعنيون بالأمر - التوقف عن نشر المعلومات المغلوطة  
misinformation في أماكن العمل - استخدام أساليب تواصل مناسبة مع المعنيين  
بالأمر - القيام بأعمال النظافة والتطهير والتعقيم الروتينية لبيئات العمل - تحديث  
أرقام التواصل وتفاصيل الاتصال بالطوارئ - احترام إرشادات العزل الذاتي self-  
isolation guidelines مع الإبقاء على التواصل مع المعزولين ذاتيا - تقييم خطة  
إدارة الأزمة. ولكن هذه المقترحات قد تطرح بعض التساؤلات ( نفس المرجع السابق)

- ١- هل من الواجب تجنب المقابلات الشخصية in-person meetings ؟
- ٢- وفي حالة ظهور أعراض الإصابة بالفيروس على أحد الزملاء، هل من  
الممكن إعلام رئيس العمل بذلك؟
- ٣- ماذا يحدث عندما لم يتمتع العاملون بأجازة مرضية مدفوعة الأجر paid  
sick leave ؟
- ٤- ما أفضل السبل للتحكم في انتشار فيروس كورونا في أماكن العمل؟
- ٥- هل يمكن للمدير أن يسمح لمريض بالمغادرة إلى منزله؟
- ٦- هل من الواجب تجنب تناول الوجبات والمشروبات بشكل جماعي ؟

٧- هل استخدام المواصلات العامة public transportation إلى أماكن العمل

يزيد من المخاطر؟

ومع أهمية هذه التساؤلات، يرى الباحث طرح أسئلة مكملة لها:

- ١- هل فريق إدارة الأزمة لديه الاستعداد والقدرة على التعامل معها؟
- ٢- هل المعنيون بالأمر - بكل المستويات - لديهم معلومات كافية ودقيقة ولديهم الاستعداد والقدرة على العمل من المنزل؟
- ٣- هل يتم تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر، مع تحديث ما يطلق عليه إدارة التغيير change management - في حالة وجودها أصلاً؟
- ٤- هل استراتيجية إدارة الأزمة توازن بين سياسات السلامة policies safety ومتطلبات الحياة من ناحية، والأمن الوظيفي والانتاجية من ناحية أخرى؟
- ٥- هل يراعى عامل الوقت الذي تتعقد عليه جميع الممارسات المتعلقة بإدارة الأزمة - حيث أن الوقت هو عين التعامل مع الأزمة وجوهرها Time is of the essence.

### • الدعم اللوجستي Logistics

من المعلوم في علم المستقبلات Futures أن الدعم اللوجستي هو عملية تخطيط و تنفيذ نقل البضائع بشكل مناسب من مصدرها إلى مكان تخزينها ومن ثم استخدامها و استهلاكها، كما قد تشير إلى عملية التنسيق بين المصادر المختلفة وعمليات تحركها - بشرا ومعدات وبضائع inventory تجهيزات من موقعها الأصلي إلى مستقر أخير لها، أو هو العملية الشاملة overall process لكيفية إدارة الموارد وتخزينها ونقلها(كينتون Kenton، ٢٠٢٠). ولكن يرى الباحث أن الدعم اللوجستي هو تلك العملية التي تشمل تأهيل وإعداد كفاءات بشرية - أو كما يطلق عليها الحشود البشرية - لمهام خاصة، وما تتطلبه هذه المهام من تجهيزات ومعدات وخدمات مع تخطيط استراتيجي محسوب من أجل تنفيذ ما يوكل لهذه الحشود البشرية من مهام. وعلى مستوى العمل الجامعي نرى أن الدعم اللوجستي ينعكس في كوادرات بشرية مدربة وذات فكر استراتيجي مرن يحسن استخدام الفرص المتاحة ويولد



فرصا جديدة مع الأخذ في الاعتبار كل الظروف السياسية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والقانونية المحيطة بالموقف المشكل، وكيفية التغلب عليها للصالح العام في ظرفه الطارئ.

وإذا كانت أهمية الدعم اللوجستي أصلا تكمن في الموازنة بين ما يتم إنتاجه و ما يتم استخدامه وما يقدم من خدمات تشبع حاجات المستهلكين أو المستفيدين، بأسلوب مناسب زمنيا وغير مكلف ماديا وحسن استغلال المتاح من الإمكانيات بشكل سريع وفعال، فإنها تكون أولى في الجامعات التي هي معنية بتغذية جميع القطاعات بالقوى البشرية، حيث يكون الاستعداد والقدرة وعشق ارتياد المجهول مع المرونة والتفكير خارج نطاق التفكير، والسير عكس الاتجاه إذا دعت لذلك ضرورة. و تبقى هناك بعض التحديات الكثيرة والمتنوعة التي تواجه الدعم اللوجستي في الجامعات المصرية، يرى الباحث منها:

- ١- **تنوع الخدمات المقدمة** Variety of the services delivered : والتي تتمثل في تدريس مقررات نظرية و تطبيقية وعملية في سنوات النقل أو السنوات النهائية للحصول على الدرجة الجامعية الأولى أو دبلومات الدراسات العليا أو مقررات تمهيدية للماجستير والدكتوراه - جنبا إلى جنب مع تقديم الخدمات الإدارية للطلاب ولأعضاء هيئات التدريس، أو الخدمات الأكاديمية كإعادة توصيف المقررات الدراسية للإمكانية إعدادها وتقديمها إلكترونيا، مع إعداد أساليب تقويم تناسب أساليب التدريس البديلة، ناهيك عن عقد مجالس الأقسام والكليات والجامعات وما تستدعيه الظروف من اجتماعات.
- ٢- **المسائل المالية** Financial issues : والتي تمثل عقبة كبرى في تقديم الخدمات تلك وإحالتها على حساب الطلاب وأعضاء هيئات التدريس، أو كفايتها من عدمه مع عدم قدرة أو رغبة القيادات الجامعية في التعامل معها بشيء من المرونة مخافة التشكيك أو المساءلة القانونية أو أي أمر آخر.

- ٣- **القيد والضوابط الإدارية Administrative regulations**\_: والتي نرى أن معظم - إن لم يكن كل القيادات الجامعية يتقيدون بها حرفيا - مهما كان الأمر - وأن اللوائح والقوانين لديهم - نصوص أقرب للقداسة منها نصوص بشرية.
- ٤- **المسائل البيئية Environmental issues**\_: والمتعلقة بأمكان بيئات التعلم الإلكتروني ومدى كفايتها وجاهزيتها، وأساليب تقييم الطلاب إلكترونيا ، أم يكون ذلك في بيئات مفتوحة تراعى الاشتراطات الصحية والوقائية!!!!
- ٥- **الحلول التكنولوجية Technological solutions**\_: من حيث توافرها وكفايتها ومناسبتها لطلاب وأعضاء هيئة التدريس من ناحية، ومن حيث بيئتها وكلفتها وفعاليتها من ناحية أخرى، وهل ستكون بديلا عن الأساليب التقليدية أو مكملة لها، وكيف. وهل سيقنصر الأمر على هذا الوضع المؤقت أم سيستخدم في أعوام قادمة طالما أن هناك تخفيف من الالتزامات المالية عن كاهل الجامعات على حساب النتائج الحقيقية المرغوب فيها؟! ويرى الباحث أن هذه التحديات تؤثر بشكل جماعي أو بشكل منفرد على أسلوب إدارة الأزمة، والتفاعلات البيئية لتلك التحديات تخلق نوعا من الارتباك لدى القيادات الجامعية التي ترى - فقط - أن تأمر فتكون الطاعة العمياء من الجميع!!! مع أن القيادات في أي مكان ليست ممثلة للآله أو وكالة عنه حتى تحرم من يبدي رأيا أو يتقدم بفكرة جديدة، أو من ينادي بالحرية الفكرية والمنادة بأعمال أعمال الدستور والقانون على الجميع تحقيقا للعدالة والمساواة، لأن الحرمان من الحرية الفكرية وتقييده تورث ذلا وجهلا وغباء، ولا تحقق مكاسب حقيقية بل تسد رغبات وتنفذ مصالح من جعلوها وقفا عليهم ، وحرام على غيرهم!!!! فلنكن الإرادة الأخلاقية العامة بين أعضاء هيئة التدريس من بعض مهامهم للمصالح العام المحكوم بوضوح الأهداف وديمقراطية القرار و صباح الضمير وتسامح الأطراف المختلفة والشعور بالمسئولية وسلطوية المعايير الموضوعية وسيادتها وتحقيق النفع الكلية التي تحقق السعادة للجميع.

فإذا كان الأمر كذلك، فكيف تكون إدارة اللوجستيات – والتي تشمل التعرف على المستفيدين الحاليين والمستقبليين وتحديد فاعليتهم وإمكانية الوصول لهم accessibility – جنباً إلى جنب مع الحصول على أو إتاحة الكم المناسب من الدعم اللوجستي أو المدخلات في الوقت المناسب للمكان المناسب بالحالة السليمة المطلوبة وتوصيلها للمستفيد المستهدف داخليا أو خارجيا.

وقد وضع موقع ويبي Weebly (٢٠١٦) هذا التصور فيما أطلق عليه 7R's ( Right product, Right place, Right price, Right price, Right customer, Right condition, Right time, Right quantity)، ويرى الباحث الاستفادة من هذا الرأي بإنشاء مركز يطلق عليه مركز الإنجاز Fulfillment Center من أجل متابعة ما تم الانتهاء منه ومستوى تحقيقه، وكذلك الصعوبات التي حالت دون تحقيق ما تم التخطيط له مسبقاً، ورؤية علاجية لما أصاب الموقف المشكل. وتكون إدارة اللوجستيات على النحو المقترح الآتي:

١- Right service أي تقديم الخدمة المناسبة في العمل الجانعي من محاضرات ودروس عملية وتدريبات تطبيقية ومؤتمرات وورش عمل ومناقشات علمية تناسب الظروف الحالي.

٢- Right place أي توفير واستخدام المكان المناسب لقد الفعاليات والأنشطة الجامعية بأسلوب إلكتروني مع تجنب المقابلات الشخصية المباشرة قدر الإمكان، أو في أماكن معقمة وتخضع للاشتراطات والاحترازمات الصحية والوقائية.

٣- Right person أي التعامل مع الشخص المسئول المناسب – إما في الحصول على أو تصحيح معلومات صحية أو إدارية أو أكاديمية مباشرة دون وسيط حفاظاً على عامل الوقت ومنعاً لتشتيت الجهد.

٤- Right price ويقصد بها السعر المناسب للخدمة المقدمة – صحية أو إدارية أو أكاديمية دون استغلال الظروف الراهن.

- ٥- Right condition ويقصد بها ظروف وحالة الخدمة المقدمة من حيث سرعتها وجودتها ووفائها بالمطلوب.
- ٦- Right time أي الوقت المناسب لتقديم الخدمة التعليمية والإدارية والأكاديمية لطلاب أو لأعضاء هيئات التدريس.
- ٧- Right quantity ويعنى بها الكم المناسب للخدمة المقدمة والتي تفي بحاجات وطلبات الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والمعنيين بالأمر.

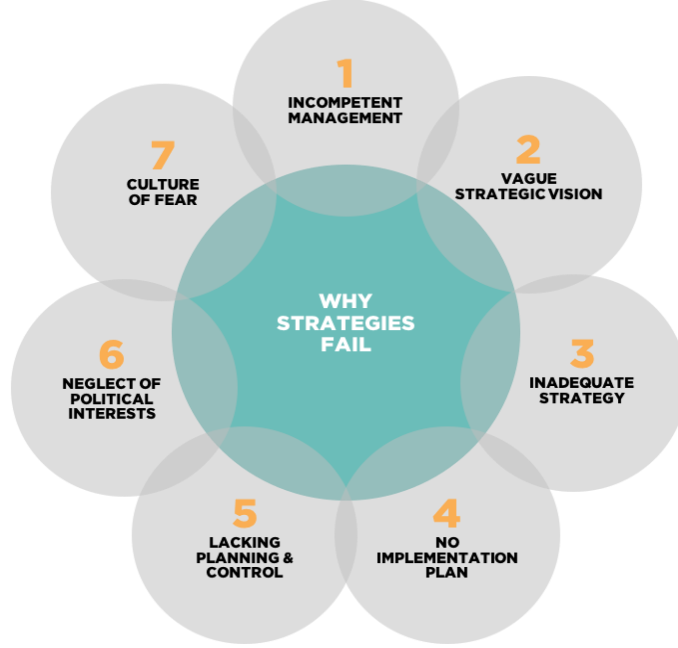
### • الفشل الاستراتيجي Strategic Failure

- من المعلوم أن نموذج عناصر الإدارة الاستراتيجية يشمل الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، وأن ذلك يتطلب جدارات محورية وجدارات فاصلة مميزة أو فارقة وقيم محورية وعامل تحقيق النجاح. وأن أي خلل في تلك العناصر أو تلك الجدارات أو العوامل ، سيكون الفشل الاستراتيجي Strategic failure سيد الموقف - بديلا عن النجاح الاستراتيجي. ولقد حدد كريس أوترام Chris Outram (٢٠١٤) في كتابه الموسوم Making Your Strategy Work: How to Go From Paper to People عددا من أسباب الفشل الاستراتيجي - يلخص الباحث معظمها في الآتي:
- ١- ضعف دافعية فريق العمل في فهم استراتيجية العمل أو الاقتناع بها أو تنفيذها.
  - ٢- الثقة الزائدة التي ترفع من شأن وقيمة الاستراتيجية - على غير الواقع - مما يسبب هبوطا وفشلا مدويا.
  - ٣- الفشل في التحرك في الزمن المناسب والخطو المناسب - بحجة الاحساس بالأمان بالتحرك البطيء نحو تحقيق الهدف.
  - ٤- الإذعان والخضوع succumbing للأهداف قصيرة الأمد رغبة في العوائد العاجلة speedy returns.
  - ٥- الفشل في الانتباه للاتجاهات الخارجية المحيطة بالموقف، والتكيف تبعاً لذلك.
  - ٦- الفشل في الاستجابة للتغيرات الهيكلية المفصلية للبيئة المحيطة بالموقف.

- ٧- الفشل في التركيز على الأهداف المحورية .
- ٨- ضعف القدرة على التواصل مع المعنيين بالأمر بشكل فعال ومتواصل.
- ٩- ضعف القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف حقيقية واقعية.
- ١٠- الفشل في تطبيق المحاسبية *fix accountability* بدء من الالتزامات بما تم تخطيطه وانتهاء بالنتائج.

وقام ماس (Maas) (٢٠١٤) - من خلال مركز أبحاثه - بتجميع سبعة أسباب رئيسية وراء الفشل الاستراتيجي جمعها في الشكل الآتي، وهي (١) إدارة تعوزها الكفاءة - أي أن الأفراد المسؤولين عن التنفيذ ليس لديهم المعارف والمهارات اللازمة للتنفيذ، أو حتى الدافعية نحو تحقيق الهدف، و (٢) رؤية استراتيجية تتسم بالغموض - أي عدم وضوح إتجاه معين ومحدد يكون جاذبا واقعيا وعمليا مما يقلل الدافعية والالتزام بتحقيق الرؤية، و (٣) إستراتيجية غير ملائمة - أي عدم فهم الاستراتيجية وجوهر تركيزها وعدم ملائمتها للتوقعات المختلفة، و (٤) غياب الخطة التنفيذية - أي عدم تحديد المهام والمسؤوليات والأدوار لكل من المعنيين على حدة، والعمليات والأنشطة المطلوب القيام بها، والأهداف الإجرائية التي يمكن قياسها من أجل التعرف على مدى تقدم وتحقق التقدم في تنفيذ الاستراتيجية، (٥) نقص التخطيط والمراقبة - أي ضعف المراقبة والإشراف بل وعدم دقة البيانات وإهمال تحديثها، وتحديد الأولويات والمسؤوليات بمختلف المواقع التي ينتج عنها التخبط في التنفيذ، و (٦) إهمال الاهتمامات/التوجهات السياسية - ويقصد بها الصراع على السلطة داخل المؤسسة ومقاومة التغيير وبالتالي عدم القدرة اتخاذ قرار وحل مشكلة، و (٧) ثقافة الخوف - أي أن الخوف من ارتكاب الأخطاء وتحمل المسؤولية والمشاركة والتغيير قد يسبب إحجاما عن التعبير عن الآراء وتقديم المبادرات، ناهيك عن الانسحاب من الموقف. والمتأمل في هذه الأسباب يجد أن ماس (Maas) قد جمع بين العوامل الشخصية والمؤسسية والنفسية، تتقاطع معا وتتفاعل فيما بينها سلبا لتظهر إلى أي مدي يمكن لأي إستراتيجية أن تصل إلى الفشل.

شكل (٧) لماذا تفشل الاستراتيجيات (ماس Maas، ٢٠١٤)



ولكن مينتزبرج Mintzberg (٢٠١٩) يرى أن الفشل الاستراتيجي مرده عدد من الأسباب تظهر في: (أ) القيادات التي ترى في نفسها ثقة زائدة وإفراطاً في الذاتية وتجاهلاً للآخرين، بل الميل إلى تغيير الاستراتيجية تبعاً لهواه وتفضيلاته الشخصية personal preferences، وليس بناءً على بيانات محددة أو ظروف محيطية أو أخرى مستجدة، أو المعنيين بالأمر، أو بتحولات تكنولوجية طارئة، أو التعصب في مواجهة التحديات بذات أسلوب التفكير التقليدي لكل المواقف، والانعزال عن حقيقتها وأسباب نجاحها أو فشلها، و (ب) طغيان الثقافات الأحادية والمهارات الفردية و هيمنة السلطة والسياسة الفوقية والتي تقلل من شأن تنوع الأفكار والمهارات والقوى الإبداعية والخبرات الحقيقية في الأزمة قيد التناول.

ثم تطرق مينتزبرج Mintzberg إلى ثلاث نقائق أو أغاليط fallacies أساسية يفشل بسببها التخطيط الاستراتيجي:

١- أغلوطة التنبؤ Fallacy of prediction: ويقصد بها الوهم الفاسد والفرض الباطل والمتوهم بأنه يمكن للمرء قياس كل المتغيرات التي كانت مرتبطة بمستقبل الموضوع وتحليل نتائجه، وبناء استراتيجيات تقوم على تلك النتائج ، ولو تم اتباعها لصار النجاح حليفا في المستقبل.

٢- أغلوطة الفصل والعزل Fallacy of detachment : وتقوم على فرضية انفصال القائد عن متبوعيه بمستوياتهم المختلفة حتى المستوى التنفيذي وذلك عند تحليل البيانات في عملية التخطيط ، ادعاء بوجود التحرر من أو خشية الوقوع في التحيز في اتخاذ القرار.

٣- أغلوطة الصيغ الموحدة Fallacy of formalization : وتقوم على أن النظم الشكلية ذات الصيغ المعينة تكون أعلى من النظم البشرية والتي تتميز بالتنوع والاختلاف والديناميكية ، وذلك عند معالجة المعلومات واتخاذ القرارات. ونتيجة لذلك لا يمكن لتلك النظم الشكلية أن تتكامل و تمتزج ببعضها أو أن تجد اتجاهات جديدة من تلك التحليلات لعدم قدرتها على التفكير ثم الفعل أو الفعل ثم التفكير.

ومن رحم هذه الأغلوطات ، يمكن للباحث - من وجهة نظره الشخصية - أن يصل إلى مجموعة من عوامل الفشل الاستراتيجي ، والتي ظهرت بالجامعات المصرية من خلال تعاملها مع أزمة كوفيد ١٩:

٨- ضعف القدرة على التنبؤ من قبل القيادات الجامعية بما يمكن . أن تكون عليه نتائج الأزمة على مخرجات التعليم، أو كيف ستكون ملامح مستقبل التعليم الجامعي في ظل التغيرات السياسية والاقتصادية والبيئية والترعيعية والفكرية على حد سواء، أو التنبؤ بوعي مجتمه بجوانب الجائحة وتأثيراتها السلبية على جميع مناحي الحياة بما فيها التعليم، ووعي أعضاء هيئة التدريس بالقضايا المرتبطة بالتدريس والتقييم ووعي الطلاب بما يحيط مستقبلهم من غموض.

- ٩- استبعاد غير مبرر لأصحاب المصلحة الحقيقيين \_ طلاب وأعضاء هيئات التدريس من المشاركة الفعلية في التعامل مع تبعات الأزمة، والاكتفاء بإصدار تعليمات وقرارات وأوامر واجبة النفاذ من المستويات دون القيادات - بلا رأي أو مشورة.
- ١٠- ضبابية التواصل بين المستويات المختلفة للهزم الجامعي - القيادات الجامعية وتمثل المستوى الأعلى، وأعضاء هيئات التدريس ويمثلون المستوى الأوسط ، والطلاب ويمثلون المستوى الأصغر .
- ١١- ضعف مأسسة institutionalization السياسات الجامعية والأنظمة الإدارية والبرامج الدراسية التي غالبا ما ترتبط بنوايا وأهداف شخصية وليست قيما وأهدافا مؤسسية واضحة، ما أدى إلى الالتزام الحرفي بالنصوص الإدارية المخاصمة للمرونة المطلوبة وقت الأزمات، خوفا على المصالح الخاصة أو مواجهة مشكلات قانونية.
- ١٢- ظهور ما يطلق عليهم أعضاء هيئة التدريس النجوم المزيفة false star staff وهم قرييون من السلطة الإدارية أو أصحاب النفوذ السياسي والذين تعتمد عليهم بعض القيادات الجامعية، مضحين بالمصلحة العامة باستبعاد المتميزين أكاديميا وأصحاب الوعي الإداري والقانوني - دون مراعاة في صنع واتخاذ القرار .

### ثالثا: واقع أزمة كوفيد ١٩ في الجامعات المصرية

والسؤال الملح طرحه هو: ماذا فعلت تلك القيادات الجامعية على اختلاف مستوياتها- في ظل أزمة تجتاح مصر كبقية دول العالم؟ (١) هل تم تغريب أعضاء هيئة التدريس عما يدور في جامعاتهم بدلا من تسهيل مشاركتهم في أمورها؟! فإن كانت الأولى، كان ذلك عبئا على الوطن يتحمل تبعاته الجيل الحالي والأجيال القادمة. مع أنه من المفروض على أساتذة الجامعات في كل مواقعهم أن يكونوا قادة رأي - يتعرفون على الآراء المختلفة بشأن قضية ما (



أزمة كوفيد19 في بحثنا هذا) يدرسونها ويعدلون ما يشاؤون ، ويحذفون ما يرغبون ، ويضيفون ما يرتأون، وتقديم بدائل موضوعية مدروسة ، ولكن كل ذلك بمعيار موضوعي عملي، وعليهم من ثم إقناع الآخرين المتخلفين عن الركب أو المتكئين في قبول القرار أو الإقدام على الفعل، دون تجريح أو إثارة تحت أي مبرر أو التهوين من شأن الأزمة وتبعاتها، أو الاستهانة بأصحاب الأهلية الفكرية، أو استبعادا وتهميشا للآخرين وهدم ما يقترحونه أو تشويه صورتهم لمجرد اختلاف الرؤية وتباين الرأي، أو (٢) غياب الرؤية التي تؤكد على الفرق بين الموقف العلمي للتعاطي مع الأزمات وممارسة المواجهة العلمية في البيئة الجامعية - كشكل من أشكال البيئات الإنسانية - في كل أوجه نشاطها، وبين الاشتغال بالعلم - بحثا وتدريسا داخل المدرجات والمعامل والمختبرات وغيرها؟! أو (٣) التركيز على شمولية القرارات التي تنزع الخصوصيات الفردية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب على حد سواء في أساليب التعليم والتعلم والتقويم، ومحت الهوية الذاتية لبعض التخصصات. كل ذلك يؤدي - كما يرى الباحث - إلى ما يمكن أن نسميه معوقات بناء الثقة في السياق الجامعي المتمثلة في (١) الصراع بين الأطر المرجعية المتباينة - بين مجموعة تتسم بمركزية الرؤية تغلب عليها ثقافة "إنا منتظرون" - لا تتخذ قرارا ولا تبدي رأيا، وإنما انتظار لقرارات فوقية وسيادية ... نقاط التركيز لديهم غير واضحة مع غياب إطار علمي معياري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتعامل مع الأزمة "بالقطاعي"!!! وفي نفس الوقت تظهر تغابيا أو عقما أو صلفا إداريا أو إعياء أكاديميا، ولكنهم يركبون سلطة تعاليا وغرورا!!! ويتمسكون بمرجعيات ماضوية أو تنظيرية - مع أن تبني الأراء المسبقة يحد من التفكير ويحصره في نطاق ضيق، وبالتالي لا حل للمشكلة أو الأزمة!!!، وبين مجموعة ترى أن التعامل مع الأزمة لا يكون في الإفراط في الأمانى و لا يقوم على الأمزجة الشخصية المرتبكة والقلقة أو إعداد المعاذير للنقائص والمبررات المعلبة للإخفاقات ويقينية الحلول الجاهزة أو المستوردة، وإنما على مرجعية المنطق والعقل والدليل القائمة على اجتهادات جماعية تعمل الفكر،

والإقدام على الحلول الناجعة، والاحتياط المنهجي القائم على القواعد المحكمة، والمعايير الدقيقة للتوصيف والعلاج، وتبين الظروف المحيطة بالموقف المتأزم، والاستفادة من خبرات الآخرين دون نسخها. (٢) التحيز المسبق والسعي إلى المغالبة من قبل كل فريق تعضده الثقة الزائدة في الذات والارتياح في الآخر، أو التقليل من شأنه، أو الحذر المتبادل الذي يسبب للطاقت المهدرة تأييدا أو تجريحا، مع أنه في كثير من الأحيان المصارحة بين شركاء الأزمة تجنبهم الوقوع في خسائر فادحة.

وإذا كانت الحرية في اتخاذ القرار أمانة، فلا يمكن الإبقاء عليها إلا إذا جاءت التغييرات المقترحة نتيجة للرضا العام. وفي ضوء ذلك، يرى محمود الضبع (٢٠١٧) أن روح الأزمة - أي أزمة - تتطلب تشريعات استثنائية، فإذا ما تحقق هذا بالقوة أقدم خصوم النظام المتهورون على إجراءات يائسة، وإذا ما ظلت هذه الفئة عاطلة، كان التلويح بالضرب بعصا القانون وإن كانت غير مستحقة، وأن هناك شروطا يتطلبها نجاح القيادة الجامعية إذ يجب أن تكون مسلحة بالفكر الاستراتيجي المتفتح للقيام بمهامها من ناحية، ومقاومة غير الراغبين في العلاج والإصلاح والاستمرار.

و الناظر بعين فاحصة موضوعية في الواقع الجامعي، يجد قضايا لا حصر لها، إما بسبب الأزمة أو تسببها أساليب التعامل مع الأزمة أو كلاهما. فعلى سبيل المثال، عندما عرض موضوع الأبحاث للطلاب كأسلوب للتقييم بعد تقديم محاضرات الكترونية (online و pdf) - أي كان شكلها - نشأ ما يعرف بـ "التظاهر المتبادل" mutual pretense - أي أن الجامعات رأت أن ذلك كافيا وملائما وأن الجامعات مهياة ومستعدة ولديها خطط واستراتيجيات جاهزة للتعامل مع الأزمة وكانت الجامعات في انتظارها لتنفيذ الاستراتيجيات، وأن ذلك سيققق الهدف التعليمي والبحثي، علما بأن المحتوى العلمي الورقي بالمكتبات وهي مغلقة، والمحتوى الرقمي الالكتروني تحوطه العديد من التساؤلات أهمها ما ذكره أحمد عزت (٢٠١٥) في أن " المحتوى الرقمي (كل ما أمكن تحويله من محتوى نصي أو بصري أو سمعي إلى شكل

رقمي أو شكل برمجيات مشفرة) يشكل كما أثبتت الدراسات أن شبكة الانترنت تفتقر على محتوى عربي مناسب . حيث لا يزيد حجم هذا المحتوى عن ٠.٣% من محتوى الشبكة، في حين أن عدد السكان العرب يصل إلى ٥% من إجمالي سكان العالم، وقد احتلت اللغة العربية المرتبة الثامنة بين اللغات العالمية في كمية المحتوى الرقمي، وهذه مرتبة متأخرة لا تتناسب مع مكانة وتاريخ وحضارة العالم العربي" (ص٦٩) وأضاف أن "وجود المعلوماتية والأبحاث والدراسات العلمية والتخصصية والمحاضرات والكتب والمصادر المهمة ضعيفة جدا قياسا بالنسبة للمحتوى العربي الرديء أو مجهول الهوية)، وإلى درجة الأنيميا المعلوماتية وغياب السياسات والرؤى المستقبلية والاستراتيجية، وضعف البنية التنظيمية للمجتمعات على كافة المستويات الرأسية والأفقية مع وجود فجوة تكنولوجية في مختلف جوانب صناعة المحتوى" (ص٧٠). ومع ذلك، فقد وجد الطلاب فرصة ذهبية للنقل والنسخ و/أو ابتياع الأبحاث من "الأكشاك" التي تزين أسوار الجامعات. وأن ذلك جعلهم يتقنون المهارات البحثية !!! فكانت القرارات شكلية والأبحاث وهمية.

كما ظهر ما يمكن أن نطلق عليه "تسعير الفكر الأكاديمي" Pricing the academic thought خروجا من داخل الجامعات (الكتاب الجامعي كذا ملزمة ، والملزمة كذا صفحة ولا يزيد سعر الكتاب عن ??? جنيتها)، خروجا إلى الأكشاك (شرح مقرر كذا بـ ??? جنيتها، والملخص بـ ??? جنيتها، والتوقعات الامتحانية بـ ??? جنيتها) !!! وكأن هناك مقاس واحد للجميع One Size Fits All. - الطلاب وأعضاء هيئات التدريس والمقررات والبرامج وغيرها!!!

ثم ظهرت أيضا ما نراه "الأخلاق المؤقتة" temporary ethics أو عشق الفضيلة في العلن عند بعض القيادات التي ترى وجوب تكاتف أعضاء هيئات التدريس وتعاونهم مع الطلاب للمرور من الأزمة بسلام ، وفي نفس الوقت هؤلاء الأعضاء - إلا النجوم المزيفة - محرومون من المشاركة في إدارة الأزمة بل عليهم الإذعان لما يملى عليهم، مع أنهم هم الفاعلون الأساسيون في حل الأزمة وهم محررات الانطلاق نحو الآفاق، واقتصرت القيادات الجامعية على تلبية ما يرضي

الطلاب - حتى لو لم يكن موضوعيا - انقاء لغضبهم المقدس، وليس خوفا على الوطن أو الأجيال القادمة.

إن أزمة كوفيد ١٩ قد أظهرت عورات إدارية وأكاديمية لا يستهان بها على الإطلاق. واختصارا للموقف، فإن الباحث قد نشر على صفحته الفيسبوكية تساؤلات - رآها مشروعة من وجهة نظره - تحتاج لإجابات صريحة واضحة من قبل المهتمين بالشأن الجامعي، أو قد تكون ممثلة لفجوات بحثية يتعدها الباحثون :

١ - كيف تكون المحاضرات بصيغة pdf أو PowerPoint مصحوبة بتسجيل صوتي والبطاقات المنزلية تنتهي في وقت قصير جدا بخلاف الباقات الإضافية وباقات المحمول، مع ضعف شبكات النت أو اختفائها!؟

٢ - كيف يكون تدريس الطلاب وتقييمهم online مع أن عددا كيببييرا من أعضاء هيئة التدريس وخصوصا في الكليات النظرية يفتقرون مهارات استخدام المنصات التعليمية!؟

٣ - حتى في حالة عمل محاضرات نصية وتحميلها على CD ، فعلى حساب من!؟ وهل هناك آلية لضبط المحتوى العلمي والحفاظ عليه من زيادة أو نقصان أو تعديل أو تشويه!؟

٤ - كيف يتم إرسال الكتب بصيغة pdf للطلاب ويتم تنزيلها وطباعتها من قبل الطلاب مع إهدار حقوق أعضاء هيئة التدريس في التأليف!؟

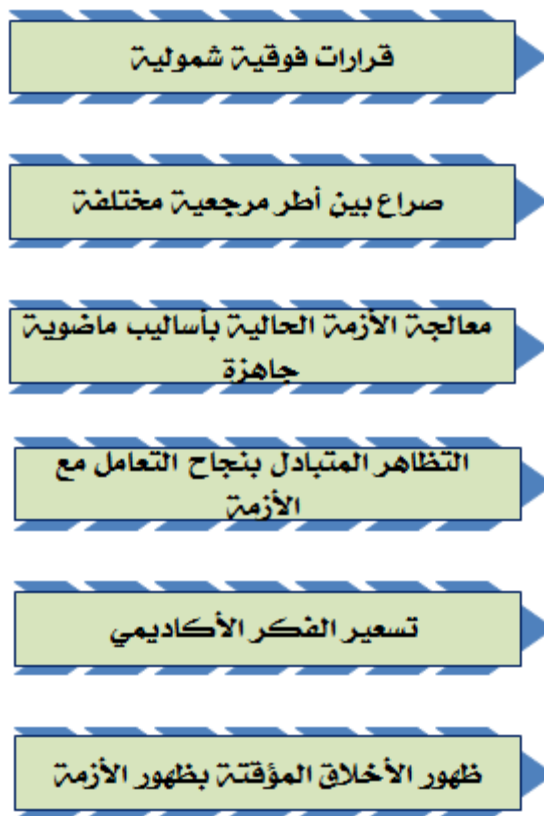
٥ - كيف يتم تفعيل الساعات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس في ظل ضعف وبطء أو انعدام الاتصالات، مع غياب محاسبة شركات المحمول عن المشهد المأساوي!؟

٦ - لماذا يصر بعض رؤساء الجامعات على وضع أعضاء هيئة التدريس في مواجهة مع الطلاب في كل المشاكل، بينما هم ينتظرون النتائج!؟

٧ - لماذا لا نتح محتويات المكتبات الأكاديمية لمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا والمكتبات المركزية online لجميع الطلاب - كل في جامعته، مع تفعيل خدمة الاستعارات المتبادلة بين الجامعات المختلفة!؟

- ٨- لماذا لم يتعود الطلاب الجامعيون على ألا يكون هناك ما يعرف بالكتاب الجامعي، انقاء لشكوى الطلاب: الأسئلة من خارج الكتاب المقرر، مع الالتزام بالتوصيفات المعتمدة من مجالس الأقسام والكليات؟!
- ٩- أين الأفكار الإبداعية للقيادات الجامعية في إدارة الأزمات؟! وكيف تتحمل القيادة السياسية العقم الفكري والإداري والإستراتيجي لمن يتصدرون المشهد الجامعي؟!
- ١٠- لماذا لا تقدم الجامعات أجهزة laptop لأعضاء هيئة التدريس، أو على الأقل شريحة موبايل مصلحية وفلاشة تشحن كل ثلاثة أشهر خصما من حساب المؤتمرات والدراسات العليا، دون المساس بمستحقات أعضاء هيئة التدريس في الدراسات العليا؟!
- ١١- لماذا لا تتعاقد الجامعات مع أعضاء هيئة التدريس على شراء مؤلفاتهم الأكاديمية وطرحها مجانا للطلاب- خصما من بند دعم الكتاب الجامعي والأنشطة الطلابية واتحادات الطلاب؟!
- ١٢- لماذا لا يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس - كل برغبته وليس بشكل انتقائي - ليتصدروا المشهد - لأنهم مقدموا الخدمة - في التعامل مع الأزمة، بدلا من فرض القرارات والتوصيات التي توصلت إليها القيادات الجامعية مع الطلاب مع الإهمال التام لأعضاء هيئة التدريس؟!

## شكل (٨) ملخص واقع أزمة كوفيد ١٩ في الجامعات المصرية



### الخلاصة:

مما سبق طرحه، يرى الباحث أن إدارة أزمة كوفيد ١٩ في الجامعات المصرية ليست على المستوى المطلوب - ليس بسبب النقص اللوجستي على مجمله، بل بسبب الفشل الاستراتيجي. فالإدارة والقيادة بالمعلومات - في ظل الأزمات - ووضوح الاستراتيجيات وأساليب تنفيذها بحسن استغلال المتاح أولاً قبل البحث عن مصادر بديلة - أمضى و أعمق تأثيراً من الإدارة بالنوايا الحسنة وضيق مساحات الرؤية، وأن الصلاحيات المفتوحة والمسؤوليات غير المحددة أو ازدواجية المعايير وانتقائية التطبيق عند القيادات الجامعية لا تندع إصلاحاً، وأن الاحتباس الفكري والانسلاخ

من الموقف لدى أعضاء هيئات التدريس لا يولد إلا جمودا يؤدي إلى تأجيل الحياة وزحزحة المستقبل.

### المراجع:

- أحمد ماهر (٢٠١٣). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية – الإسكندرية.
  - أحمد خليفة (١٩٨٥). الرأي بالرأي: آراء وراء الأحداث، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
  - أحمد زايد (٢٠٠٦). سيكولوجية العلاقات بين الجماعات: قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، عالم المعرفة، العدد ٣٢٦.
  - أحمد عزت سليم (٢٠١٥). سلطة ديناميات التفاعل الاجتماعي، سلسلة الثقافة الرقمية رقم ١١، القاهرة: الهيئة العامة لقصور الثقافة.
  - ريس وفاء (٢٠١٦). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، بيروت: اليازوري، متاح على الشبكة العنكبوتية على الموقع:
- <https://books.google.com.eg/books?id=9E5ADwAAQBAJ&pg=PT21&lpg=PT21&dq=>
- محمود الضبع (٢٠١٧). مساءلة العقل العربي: المسارات الغائبة. القاهرة: منشورات بتانة.

- Barros , Gustavo(2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures .[Brazilian Journal of Political Economy](#),30 (3).
- Bracher, Patrick (2019).Rationality of an administrative decision.
- Friedman, Will J. (2019).  
<https://www.mentalhelp.net/blogs/self-responsibility-self-accountability-qualifies-you-as-an-adult/>
- <http://scmlogistics.weebly.com/>
- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%A8%D8%B1%D8%AA\\_%D8%B3%D9%8A%D9%85%D9%88%D9%86](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%A8%D8%B1%D8%AA_%D8%B3%D9%8A%D9%85%D9%88%D9%86)
- <https://cmoe.com/glossary/strategic-thinking/>
- <https://doi.org/10.1590/S0101-31572010000300006>
- <https://hrdiscussion.com/hr36468.html>
- <https://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>
- <https://www.financialinstitutionslegalsnapshot.com/2019/07/rationality-of-an-administrative-decision/>
- <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/01/13/improve-personal-accountability-12-things-to-do-in-12-weeks/#639541a56e63>
- <https://www.mindtools.com/pages/article/developing-personal-accountability.htm>



- <https://www.partnersinleadership.com/insights-publications/what-is-self-accountability/>
- <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>
- <https://www.roberthalf.co.nz/career-advice/career-development/strategic-thinking-skills>
- Jouany, V. & Martic, K. (2020). The Ultimate COVID-19 Crisis Management Checklist for Employers. SMARP. Available at: <https://blog.smarp.com/ultimate-coronavirus-crisis-management-checklist>
- Kenton, Will (2020). Logistics . Available at: <https://www.investopedia.com/terms/l/logistics.asp>
- Maas, Arnoud (2014). Why Strategies Fail? In Strategos: Strtegy Consulting Available at: <https://strataegos.com/why-strategies-fail/>
- Mintzberg, Henry (2019). Strategic Planning Failure. Available at: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategic-Planning-Failure.html>
- Outram, Chris (2014). Ten Pitfalls of Strategic Failure. Available at: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/ten-pitfalls-of-strategic-failure-3225>
- Sanaghan, Patrick.( 2009). *Collaborative Strategic Planning in Higher Education*. Washington, D.C.: NACUBO.

- Stephan, W. & Stephan, C. (1996). *Intergroup relations*, Madison: Brown & Benchmark's.