

## إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد وتطبيقاتها

### في بعض الجامعات العربية والأجنبية

### وإمكان الإفادة منها في مصر

أ. د / محمود عطا محمد على مسيل      د / إيمان وصفي كامل السيد حرب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ      مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق      كلية التربية – جامعة الزقازيق

## الملخص

تهدف الدراسة بصورة أساسية إلى الاستفادة من تطبيقات إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد في بعض الجامعات العربية والأجنبية بجمهورية مصر العربية.

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وسارت الدراسة وفق هذا المنهج في مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للدراسة، ثم توضيح الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الأدبيات الإدارية و التربوية المعاصرة، ثم تناولت الدراسة أبرز ملامح تطبيقات إدارة المخاطر في (جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، وجامعة جريفت بإستراليا، وجامعة بكين في الصين)، وتلا ذلك خطوة التحليل المقارن لتحديد أوجه الشبه و الإختلاف بين تطبيقات إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا في الجامعات المختارة لهذه الدراسة ، ثم عرض وتحليل واقع الجهود المصرية في إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا.. (جامعة القاهرة نموذجًا)، وتضمنت الخطوة الأخيرة الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المخاطر بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من خبرات كل من جامعة الملك سعود، جامعة جريفت، جامعة بكين في هذا المجال وفي ضوء السياق الثقافي المصري .

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر – فيروس كورونا

---

---

**Risk management to counter the new Coronavirus and its implementations in some Arab and foreign universities and the possibility of benefiting from it in Egypt.**

## **Abstract**

The study aims to benefit from risk management implementations to counter the new Coronavirus (COVID-19) in some Arab and foreign universities in the Arab Republic of Egypt.

In order to achieve this aim, the study used the comparative approach, and the study proceeded according to this approach in a set of steps that began with the general framework of the study, Then clarify the theoretical framework for risk management in the contemporary educational literature, Then the study clarified the most prominent features of risk management implementations in (King Saud University in the Kingdom of Saudi Arabia, Griffith University in Australia, and Peking University in China), This was followed by a comparative analysis step, then an analysis of the reality of the Egyptian efforts in risk management to counter the new Coronavirus (COVID-19)... (Cairo University as a model). The last step included the proposed procedures to implement risk management in Egyptian universities in light of benefiting from the expertise of some advanced Arab and foreign universities in this field.

**Keywords : Risk Management – Coronavirus**

---

---

## القسم الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

دخل العالم في العقود الأخيرة عصرًا جديدًا يتميز بأنه عصر الثورة التكنولوجية الهائلة، والتي وصلت إلى حد الطفرة التكنولوجية؛ فإن هذه الثورة قد امتدت لتشمل كافة جوانب الحياة ومجالاتها، وكذلك كافة القطاعات الخدمية والإنتاجية؛ فهي لم تترك مجالًا من مجالات الحياة إلا وأحدثت فيه تغييرًا وتأثيرًا كبيرين، هذه التكنولوجيا المتقدمة لعبت فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورًا مهمًا، بل وتعتبر من أهم مكوناتها، وكذلك ارتبطت بها تكنولوجيا الإلكترونيات الدقيقة، والحاسبات وتكنولوجيا المواد والتكنولوجيا الضوئية، والهندسة الوراثية<sup>(١)</sup>.

ورغم التقدم العلمي والتكنولوجي الحادث على جميع المجالات إلا أن هناك العديد من المخاطر التي تنعكس آثارها على المنظمات عامة، وعلى الجامعات خاصة. وقد تعاطمت في الفترة الأخيرة الحاجة إلى وجود طريقة لإدارة المخاطر بالجامعة لعدة أسباب من أهمها: حرص الجامعة على أرواح منسوبيها وأصولها المالية وغير المالية، وكذلك تعدد الكوارث في الآونة الأخيرة سواء كانت طبيعية أم مالية في الأسواق والبورصة، أم كوارث صحية وطبية كالتى تحدثت في المستشفيات.... ، وما إلى ذلك من الكوارث، والسبب الثالث هو اشتراط كثير من الجهات المعنية بالجودة والاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمي علي وجود سياسة لإدارة المخاطر، وكذلك فإن الجهات المعنية بالتصنيفات العالمية للجامعات أصبحت تهتم بوجود إدارة للمخاطر عند تقييمها للجامعات<sup>(٢)</sup>؛ فالغاية الرئيسية من وجود استراتيجية إدارة المخاطر هي منع حدوث أي خسائر بكافة أنواعها وأشكالها، أو تخفيضها كلما أمكن ذلك، من خلال اعتماد سياسات واضحة ومحددة سلفًا للتعامل مع هذه المخاطر عند حدوثها أو توقع حدوثها<sup>(٣)</sup>.

وفي ضوء ذلك تسعى العديد من الجامعات إلى وضع خطط لإدارة المخاطر يمكن من خلالها تحديد وتصنيف المخاطر المحتمل حدوثها في الجامعة، وتحديد متطلبات تنفيذ خطة إدارة المخاطر ومتابعتها، والتنبؤ بالمخاطر وتحديد الحلول والخطوات الواجب اتباعها لمنع حدوثها، وتحديد الإجراءات الواجب عملها حال حدوث أي خطر بحيث يتم تقليل حجم الخسائر؛ مما يؤثر على سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو التنفيذية، ونشر ثقافة إدارة المخاطر في الجامعة وبين العاملين<sup>(٤)</sup>.

لقد أصبحت إدارة المخاطر أمراً ضرورياً نظراً لتعدد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الجامعات، ولعل وباء كورونا المستجد (كوفيد ١٩) أكبر دليل على ذلك، فلقد اجتاح هذا الوباء العالم، وأودى بحياة الملايين من البشر، وخلف وراءه العديد من التأثيرات السلبية على جميع بلدان العالم، ولقد استطاعت العديد من الجامعات اتخاذ إجراءات مبكرة لتقليل آثار هذا الوباء وغيره من المخاطر الأخرى من خلال إدارة المخاطر؛ فهناك دول عربية وأجنبية قد أدركت مدى أهمية الجامعات، وما تحققه من إنجازات في مسيرة التنمية، وضرورة الحد من المخاطر التي نواجهها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-

في المملكة العربية السعودية: " تشكل إدارة المخاطر جزءاً أساسياً للقيام بإدارة وتنظيم السلامة والصحة المهنية على نحو صحيح، ويكمن الهدف النهائي لإدارة المخاطر في التخلص من الأخطار أو خفض مستوى خطورتها لإنشاء مكان عمل أكثر أماناً وصحة" (٥). وبالنسبة للجامعات فلقد كانت جامعة الملك سعود حريصة على وضع خطة لإدارة المخاطر وإجراءات مواجهتها، وأوضحت الجامعة بخطتها ما يلي: سياسة إدارة المخاطر، أنواع المخاطر المحتملة مثل: المخاطر الصحية الناتجة عن العدوى من الأوبئة والنفايات الحيوية، والمخاطر الطبية الناتجة عن المضاعفات العلاجية وعدوى المستشفيات، والمخاطر الكيميائية الناتجة عن الأضرار التي تسببها المواد الكيميائية، هذا بالإضافة إلى مخاطر الوثائق والمعلومات، والمخاطر القانونية، ومخاطر السمعة، والمخاطر المالية، والمخاطر الطبيعية، ومخاطر الموارد البشرية وأخيراً مخاطر المنشآت والمرافق (٦).

وفي أستراليا تحدد هيئة جودة ومعايير التعليم العالي Tertiary Education Quality and Standards Agency (TEQSA) والمسئولة عن حماية مصالح الطلاب، وسمعة قطاع التعليم العالي الأسترالي تصنيفات المخاطر لمقدمي خدمات التعليم العالي من خلال عملية تقييم المخاطر السنوية وفقاً لإطار تقييم المخاطر للهيئة مسترشدة في ذلك بمعيار إدارة الخطر الصادر من المنظمة الدولية للمعايير (ISO 31000) لمساعدة الهيئة في تحديد أولويات الأنشطة الخاصة بها (٧).

ولقد وضعت جامعة جريفت Griffith University بأستراليا إطاراً لإدارة المخاطر توضح فيه أهمية إدارة المخاطر، وأهدافها، والطرق التي تستخدمها الجامعة لتحديد المخاطر، ومنهجية إدارة المخاطر التي تستند على معيار (ISO : 31000 : 2009) ، ووسائل

الإبلاغ عن المخاطر، وخطة المراقبة والتدقيق الداخلي، ومعايير التقييم، وكذلك دور مجلس الجامعة في الإشراف على إدارة المخاطر<sup>(٨)</sup>.

أما الصين فلقد تميزت في اهتمامها وتركيزها على إدارة المخاطر خاصة منذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي عندما تمت دعوة الباحث الصيني كيلينج دون Kailing Duan رسمياً من قبل وزارة التعليم في جمهورية الصين الشعبية لوضع آليات لإدخال إدارة المخاطر في نظام التعليم، وبعد ذلك أطلقت جامعة ووهان وجامعة شنغهاي ندوات ودورات حول إدارة المخاطر، ثم انتشر هذا المفهوم سريعاً في العديد من الجامعات خاصة بعد إنشاء بعض الجامعات مراكز أبحاث لإدارة المخاطر<sup>(٩)</sup>.

وتعتبر جامعة بكين من أول الجامعات الصينية التي حرصت على نشر ثقافة إدارة المخاطر؛ إذ تمثل إدارة المخاطر إحدى الموضوعات الرئيسية في الدورات التعليمية والتدريبية بها، وذلك لتعريف جميع المشاركين بطرق تحديد المخاطر وتقييمها، والقضايا المتعلقة بها، وتصنيف المخاطر، وطرق قياسها، وتطور إدارة المخاطر في الصين<sup>(١٠)</sup>.

ولم تكن جامعات السعودية وأستراليا والصين وحدها الداعية للإهتمام بإدارة المخاطر، بل كانت هناك جامعات أخرى في دول عديدة قد لجأت إلى إدارة المخاطر للحفاظ على أمنها وبقائها واستقرارها مثل: جامعة ريجينا بكندا University of Regina، حيث تم وضع إطار عمل لإدارة المخاطر على جميع المستويات الأكاديمية والإدارية، يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة من خلال تقديم نهج منظم للحد من المخاطر وتخفيفها والإبلاغ عنها<sup>(١١)</sup>.

ويشير الإطار العام لإدارة المخاطر بجامعة كانتربري university of Canterbury بنيوزلندا إلى أن أهداف إدارة المخاطر بالجامعة تتمثل في تحديد وإدارة المخاطر القائمة، وكذلك التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، بطريقة مخططة ومنظمة ومنسقة، بأقل مجهود وأقل تكلفة ممكنة<sup>(١٢)</sup>.

كما توضح خطة إدارة المخاطر بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية إلى أن إدارة المخاطر بالجامعة تهدف إلى تحديد وتصنيف وتقييم المخاطر المحتمل حدوثها بالجامعة، مع وضع الحلول والخطوات الواجب إتباعها لمنع حدوثها<sup>(١٣)</sup>.

يؤيد كل ما سبق اهتمام الجامعات في كل دول العالم بفكرة إدارة المخاطر، ويعود ذلك إلى المراجعة التاريخية لما تعرضت له هذه الجامعات من مخاطر وأزمات في فترات سابقة،

وفي نفس الوقت القراءة الواعية للمستقبل واحتمالات تعرض هذه الجامعات لأخطار أو أزمات غير متوقعة يمكن أن تعوق الجامعة عن تحقيق أهدافها، وهو ما حدث مع بدايات العام الحالي ٢٠٢٠، مع انتشار فيروس كورونا المستجد "كوفيد ١٩" في غالبية دول العالم.

### مشكلة الدراسة:

لقد شهدت مصر في نهاية القرن العشرين، وبداية القرن الحادي والعشرين ظهور مجموعة من البحوث والدراسات حول المخاطر والأزمات التي تواجه المجتمع المصري عمومًا، والمؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة على وجه الخصوص، تم نشرها سواء في مؤتمرات أو ندوات أو دوريات علمية، تم فيها رصد هذه الظاهرة مع بيان: مظاهرها، أسبابها، آثارها مع تقديم مجموعة من التوصيات أو الإجراءات لمواجهتها، ومن أمثلة ذلك:

أولاً: على المستوى العام يعيش المجتمع المصري جملة من الأزمات والمخاطر المجتمعية المتراكمة نتيجة إهمال وفوضى إدارة الدولة لعقود سابقة طويلة، ومنها: التسرب من التعليم، وعدم توازن برامج التعليم مع احتياجات سوق العمل، وارتفاع معدل البطالة، والبطالة المقنعة، وهجرة العقول، والهجرة غير الشرعية، والاعتراب المجتمعي، وتردي مستوى احترافية خدمات الجهاز الإداري للدولة، وصعوبة الوصول للمعلومات، وغياب وجود قاعدة حكومية شاملة ومحدثة باستمرار بالتشريعات المستحدثة، وهدر الموارد على اختلافها، وتمدد وتغول جماعات التشدد الديني والإرهاب، وتردي المستوى الثقافي<sup>(١٤)</sup>.

ثانياً: على مستوى المؤسسات التعليمية خصوصاً: دراسة عبدالحميد القصاص، ونعايم سعد زغلول عام ١٩٩٧، حول إطار مفاهيمي لمناهج وأساليب التنبؤ بالأزمات والمخاطر التي تواجه مصر، أشارت في نتائجها إلى أن دراسة وتطوير مناهج وأساليب التنبؤ بالمخاطر والأزمات تحتاج إلى التعاون الوثيق بين المؤسسات ومراكز البحوث المختلفة من جهة والباحثين من جهة أخرى، وهو ما نفتقده في مصر، ويمثل ذلك أحد الأسباب الرئيسية إلى افتقاد مصر إلى الخبرة المتراكمة في بناء وتطوير أساليب ونماذج للتنبؤ بالمخاطر والأزمات<sup>(١٥)</sup>.

وفي دراسة سماح أحمد صلاح الدين، ودنيا محمد عادل عبدالعزيز (٢٠١٧)، حول المخاطر المختلفة التي تهدد نجاح كلية التربية الرياضية للبنات بجامعة الإسكندرية، توصلت النتائج إلى هناك مجموعة من المخاطر التي تهدد الكلية، هذه المخاطر مرتبة على التوالي

تبعاً لأهميتها النسبية كما يلي: المخاطر المالية، المخاطر الفنية، المخاطر المعرفية، مخاطر المنشآت والمرافق، المخاطر القانونية، مخاطر السمعة، وأخيراً مخاطر الحرائق<sup>(١٦)</sup>.

وتشير هالة عبدالمنعم في دراستها عن إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر عام ٢٠٠٨م إلى أن النظرة الدقيقة لواقع الجامعات المصرية توضح غياب إدارة المخاطر عن الجامعات، رغم ما ذكر عن جهود تسعى نحو تحقيق الجودة ودعم الأهداف، وإنجاز رسالة المؤسسة، ومحاولات الضبط الداخلي لها؛ إذ تتعامل الجامعات المصرية مع المخاطر من خلال قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة<sup>(١٧)</sup>. وفي دراستها عن أزمة كورونا واستراتيجية المواجهة في التعليم المصري رؤية نقدية أشارت أمل أنيس إلى ما يلي:<sup>(١٨)</sup>

١- بالنسبة للتعليم الجامعي فإن معظم طلابه يعانون من ضعف خدمات الإنترنت في شتى أنحاء الجمهورية، إضافة إلى استخدام بعض الجامعات لمنصات تعليمية غير تفاعلية، وضعف قدرة الطلاب على التعامل مع هذه المنصات التعليمية؛ لأنهم لم يحصلوا على التدريب الكافي على كيفية استخدامها، وكان الأمر مفاجئاً بالنسبة لهم، كما أن أعضاء هيئة التدريس هم أيضاً لم يتم تدريبهم بالشكل الكافي على هذا النمط من التعليم مما أحدث نوعاً من الارتباك.

٢- لم تضع الجامعات استراتيجيات واضحة تتسم بالابتكار لمواجهة أزمة كورونا في ظل الموارد القليلة المتاحة، وهي المؤسسات المنوطة بذلك، وكان من المفترض أن تركز بشكل كبير على تطوير الأبحاث ومراكز الفكر والإبداع، إضافة إلى غياب دور كليات التربية في تقديم مقترحات لعبور هذه الأزمة، وتطوير برامج لتنمية قدرات المعلمين أثناء العمل في دمج التكنولوجيا الحديثة في المناهج وطرق التدريس ونظم التقويم.

ورغم كل ما قُدم من توصيات أو إجراءات لمواجهة المخاطر والأزمات التي تواجه مؤسسات المجتمع على اختلافها في كل دول العالم فقد فاجأت جائحة كورونا جميع دول العالم، من حيث سرعة الانتشار، وكثرة عدد الضحايا والمصابين، لتشكل اختباراً حقيقياً لقدرة الأنظمة الحاكمة على إدارة تلك الأزمة، والحد من آثارها الاقتصادية والاجتماعية، كما كشفت عن ضعف الأنظمة الصحية، وغياب الاهتمام بإدارة الأزمات في العديد من الدول<sup>(١٩)</sup>.

ويكافح العالم حاليًا لاحتواء انتشار فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، الذي تفشى منذ مطلع العام الحالي بوتيرة متصاعدة، حتى صُنّف كوباء عالمي في شهر مارس ٢٠٢٠؛ فإنه ما زال يواصل تمدده إلى الآن، فأصاب بنهاية شهر أبريل ما يزيد عن (٣) ملايين و(١٢١) ألف شخص حول العالم، وتسبب في وفاة (٢١٦) ألف مصاب، وبالإضافة إلى الخسائر البشرية التي نتجت عن هذه الجائحة العالمية فقد نتج عنها خسائر اقتصادية قياسية خلال الأشهر القليلة الماضية نتيجة للإجراءات الضرورية المطبقة لاحتواء تفشي الفيروس حول العالم<sup>(٢٠)</sup>.

وعلى الرغم من تأسيس اللجان الوطنية للحد من مخاطر الكوارث وإدارة الأزمات في جميع الدول العربية، فإن معظمها لم يفعل المنظومة الوطنية القائمة من قبل لمواجهة جائحة كورونا، بل واعتبرت تلك الدول الأزمة صحية بالدرجة الأولى؛ فقد تم إسناد مهام المتابعة والتقييم لوزارة الصحة فقط بإشراف من رئيس الحكومة أو رئيس الدولة<sup>(٢١)</sup>.

ومن المؤكد أن الآثار السلبية لفيروس كورونا المستجد (COVID-19) تمتد لتشمل كل مؤسسات المجتمع عامة، والمؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها خاصة؛ فقد تم إيقاف الدراسة خوفًا من انتشار الفيروس بين التجمعات الطلابية، وتم توجيهه باستخدام آليات جديدة في التدريس والتقييم الطلابي، وتسعى هذه الدراسة إلى عرض خبرة بعض الجامعات العربية والأجنبية في مواجهة أخطار هذا الفيروس، وبيان موقع الجهود المصرية بين هذه الخبرات، وإمكانية الاستفادة من ذلك في تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تستفيد منها الجامعات المصرية في هذا المجال.

### وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من تطبيقات إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد في بعض الجامعات العربية والأجنبية بالجامعات المصرية؟

### ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما أهم ملامح تطبيقات إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد في بعض الجامعات العربية والأجنبية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة؟
- ٣- ما أوجه الشبه والاختلاف بين تطبيقات إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا في كل من (جامعة الملك سعود، جامعة جريفث، جامعة بكين)؟



٤- ما الجهود المصرية في إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا... (جامعة القاهرة نموذجًا)؟

٥- ما الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المخاطر بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من خبرات كل من جامعة الملك سعود ، جامعة جريفث ، جامعة بكين في هذا المجال وفي ضوء السياق الثقافي المصري ؟

#### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بصورة أساسية إلى ما يلي:

١- تحليل الإطار الفكري لإدارة المخاطر مع التركيز على: نشأة إدارة المخاطر وتطورها، والتعريف بإدارة المخاطر والمصطلحات الأخرى ذات الصلة، وأهداف إدارة المخاطر ، وأطر ومعايير إدارة المخاطر، وخطوات مواجهة الخطر، وأخيرًا تصنيف إدارة المخاطر مع التركيز على إدارة المخاطر الصحية (فيروس كورونا المستجد نموذجًا).

٢- عرض خبرات بعض الجامعات: عربية، وأجنبية، والتي اهتمت بوضع أطر أو خطط لإدارة المخاطر فيها مع التركيز على المخاطر الصحية، وذلك للاستفادة منها في الجامعات المصرية.

٣- تحليل أوجه الشبه والاختلاف بين تطبيقات إدارة المخاطر في جامعات المقارنة.

٤- الوقوف على واقع الجهود المصرية في مجال إدارة المخاطر بهدف الكشف عن سلبياتها، والعمل على تلافيها لمواجهة تداعيات فيروس كورونا المستجد.

٥- الاستفادة من خبرات الجامعات المختارة للدراسة، في مجال تطبيق إدارة المخاطر بها، وذلك في وضع إجراءات مقترحة لتطبيق إدارة المخاطر بالجامعات المصرية مع مراعاة السياق الثقافي المصري.

#### أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١- نشر ثقافة إدارة المخاطر بين: (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، العاملين) داخل الجامعات .

- ٢- الاستجابة لمتطلبات الجودة والتصنيفات العالمية للجامعات؛ فوجود إدارة للمخاطر داخل الجامعات أصبح أمرًا ضروريًا، سواء لاستيفاء معايير الجودة بالجامعات، أو الاستجابة لأحد متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات.
- ٣- يؤكد البحث على القيمة والهدف الأسمى من إدارة المخاطر، وهو مواجهة المخاطر التي تهدد صحة جميع أفراد القوى البشرية الموجودة بالجامعة، وتوفير بيئة جامعية آمنة صحيًا.
- ٤- تقديم رؤية مقترحة للمخططين والعاملين في الميدان يمكن من خلالها تأكيد أهمية وجود إدارة للمخاطر في الجامعات المصرية.

### منهج الدراسة وخطواته:

طبيعة الدراسة الحالية وما تسعى إليه من أهداف تقتضي استخدام المنهج المقارن؛ " فهو أنسب المناهج المستخدمة، وأكثرها دلالة على التربية المقارنة، وأكثرها شمولًا للمناهج الفرعية المستخدمة فيها"<sup>(٢٢)</sup>.

### وفي ضوء هذا المنهج تسير الدراسة وفقًا للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للدراسة، ويتضمن العناصر الآتية: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، وحدودها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة.
- **الخطوة الثانية:** تحليل الإطار الفكري لإدارة المخاطر مع التركيز على: نشأة إدارة المخاطر وتطورها، والتعريف بإدارة المخاطر والمصطلحات الأخرى ذات الصلة، وأهداف إدارة المخاطر، وأطر ومعايير إدارة المخاطر، وخطوات مواجهة الخطر، وأخيرًا تصنيف إدارة المخاطر مع التركيز على إدارة المخاطر الصحية (فيروس كورونا المستجد نموذجًا)..
- **الخطوة الثالثة:** وتتضمن عرض خبرات بعض الجامعات في مجال إدارة المخاطر، ومن أهمها: جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، جامعة جريفت بإستراليا، جامعة بكين بالصين .
- **الخطوة الرابعة:** التحليل المقارن لإبراز أوجه الشبه والاختلاف بين تطبيقات إدارة المخاطر في جامعات المقارنة.

- الخطوة الخامسة: وتتضمن عرض بعض الجهود المصرية في مجال إدارة المخاطر...  
( جامعة القاهرة نموذجًا ) .
- الخطوة السادسة: وفيها يتم الاستفادة من الإطار النظري للدراسة وخبرة بعض الجامعات في وضع إجراءات مقترحة لتطبيق إدارة المخاطر بالجامعات المصرية مع مراعاة السياق الثقافي المصري .

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** فيما يتعلق بالإطار الفكري لإدارة المخاطر، تقتصر الدراسة الحالية على (نشأة إدارة المخاطر وتطورها، والتعريف بإدارة المخاطر، وأهداف إدارة المخاطر، وأطر ومعايير إدارة المخاطر، وخطوات مواجهة الخطر، وأخيرًا تصنيف إدارة المخاطر مع التركيز على إدارة المخاطر الصحية (فيروس كورونا المستجد نموذجًا).  
**جامعات المقارنة:** فيما يتعلق بجامعات المقارنة تقتصر الدراسة الراهنة على الجامعات التالية:  
١- جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية .. ومبررات ذلك:

إن التصنيف العالمي للجامعات (ويبومتريكس Webometrics) قد وضع جامعة الملك سعود في المركز الأول عربيًا و٢٩٢ عالميًا، وجامعة الملك فهد الثاني عربيًا و٣٠٢ عالميًا، وقد لوحظ في هذا التصنيف حصول أغلب الجامعات السعودية على مراكز متقدمة (٢٣)، كما أظهر تصنيف (كيو اس العالمي QS World University Rankings) لعام ٢٠١٤ أنه قد دخلت جامعتان عربيتان ضمن قائمة أفضل ٤٠٠ جامعة وهما جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك سعود من المملكة العربية السعودية (٢٤)

٢- جامعة جريفت بأستراليا ... ومبررات ذلك:

احتلت جامعة جريفت المرتبة الأولى في تصنيف كيو إس العالمي QS عام ٢٠١٧، والذي يقوم على تصنيف أفضل الجامعات طبقًا للموضوعات الدراسية، ولقد تصدرت الجامعة المرتبة الأولى في ١١ موضوعًا دراسيًا، كما تحرص الجامعة على إقامة شراكات مع الصناعة، والحكومة، والمجتمع من خلال برامج توظيف الخريجين، والتعلم المتكامل

في العمل، والتنمية المهنية، وتحافظ الجامعة على وجود علاقات داعمة لها مع العديد من المنظمات البارزة في جميع أنحاء العالم<sup>(٢٥)</sup>.

### ٣- جامعة بكين في الصين ..... ومبررات ذلك:

تعتبر جامعة بكين رمزًا للتعليم الصيني الحديث منذ بداية تأسيسها عام ١٨٩٨ كأول مؤسسة وطنية شاملة، وقد حقق طلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والخريجون بها العديد من الإنجازات البحثية، وتؤكد إدارة الجامعة على الحرية الأكاديمية والبحث العلمي، وقد أسهمت الجامعة في تخريج عدد كبير من العلماء في مختلف المجالات<sup>(٢٦)</sup>.

#### مصطلحات الدراسة :

#### مفهوم المخاطر:

- تُعرّف جامعة جريفت Griffith university بأستراليا، المخاطر بأنها: "حدث قد يكون له تأثير على تحقيق أهداف الجامعة"<sup>(٢٧)</sup>

- وفي نفس السياق تم تعريف المخاطر في جامعة كارلتون Carleton University بكندا بأنها: "أي حدث أو إجراء يؤثر سلبًا على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها"<sup>(٢٨)</sup>.

- ولا يختلف تعريف الخطر في جامعة ريجينا Regina University عن التعريفات السابقة حيث يعرف بأنه: "تأثير عدم اليقين على أهداف العمل، حيث يشير الخطر عادة إلى حدث وما يرتبط به من عواقب، ويتم وصفه غالبًا من حيث التأثير واحتمال حدوثه، وقد تنشأ المخاطر أيضًا عن الاتجاهات والتغيرات والاضطرابات والقضايا الناشئة، وليست دائمًا سلبية، ولكنها قد توفر أيضًا فرصًا"<sup>(٢٩)</sup>.

#### أما إدارة المخاطر فتعرف بأنها:

- "اعتماد أفضل الممارسات في تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية على حد سواء؛ لضمان القضاء على هذه المخاطر أو احتوائها"<sup>(٣٠)</sup>.

كما تعرف بأنها "النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة"<sup>(٣١)</sup>.

- ويعرف مجلس التعليم العالي في إنجلترا إدارة المخاطر بأنها "تلك العملية التي تهدف إلى تحسين فرص الجامعة في تحقيق أهدافها، مع التقليل من حجم الخسائر عند حدوث

الخطر، وإدارة المخاطر لا تعني تجنب الخطر، ولكن تعنى السيطرة عليه من خلال كشفه وفهمه، ومن ثمَّ النجاح في إدارته" (٣٢).

وقد عرف البنك الإسلامي للتنمية إدارة المخاطر بأنها: "نظام شامل يضم عملية تهيئة البيئة الملائمة لإدارتها، ودعم قياسها، وتخفيف آثارها ورصدها، وخلق الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية" (٣٣).

وأخيراً تشير استراتيجية إدارة المخاطر بجامعة الزيتونة الأردنية، إلى تعريف إدارة المخاطر بأنها: "عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المتوقعة التي تواجه الجامعة، وما تطرحه من برامج وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف استراتيجية، وذلك ضمن منهجية علمية واضحة للتعامل مع ظروف عدم التأكد وآثارها، ومع التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة بمرونة وكفاءة وسرعة" (٣٤).

ويمكن تعريف إدارة المخاطر إجرائياً بأنها: نهج منظم ومخطط لتحديد وتقييم المخاطر المتوقعة التي تواجه الجامعات المصرية لتخفيف آثارها أو السيطرة عليها، وخاصة المخاطر التي يمكن أن تهدد صحة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس و العاملين بالجامعة، وذلك من خلال منهجية علمية واضحة ومنظمة لتحسين فرص الجامعة في تحقيق أهدافها.

#### الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة المخاطر طبقاً للترتيب الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

#### أولاً - الدراسات باللغة العربية:

(١) دراسة: عبدالحميد القصاص، نعيم سعد زغلول (١٩٩٧)، بعنوان: (٣٥)

"إطار مفاهيمي لمناهج وأساليب التنبؤ بالأزمات والمخاطر التي تواجه مصر".

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: تقديم إطار مفاهيمي للمناهج والأساليب المستخدمة في

التنبؤ بالأزمات، مع التركيز على بعض الأزمات والمخاطر الرئيسية التي تواجه مصر.

وفي ضوء ذلك سارت الدراسة في الخطوات التالية:

أولاً - بيان أهمية أساليب التنبؤ بالأزمات في دعم متخذ القرار.

**ثانياً-** استعراض بعض الأزمات والمخاطر الرئيسية التي تواجه مصر، وهي: مشكلة ندرة موارد الحياة، مخاطر تلوث المياه، مخاطر السيول والفيضانات، كارثة الزلازل، مخاطر التغير المناخي.

**ثالثاً:** عرض بعض الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالأزمات، ومن أهمها: متوسط معدل النمو السكاني، أسلوب العينات في تقدير المتوسط العام، إشارات الإنذار المبكر، نماذج الانحدار البسيط أو المتعدد، السلاسل الأمنية. وقد انتهت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات ذات القيمة، والتي تحتاج لمزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال مستقبلاً.

(٢) دراسة: سامي عبداللطيف عبداللطيف أحمد، (٢٠٠٠)، بعنوان: (٣٦)  
"التدريب وآثاره على الحد من المخاطر والأزمات".

هدفت هذه الورقة إلى تحليل مفهوم التدريب وأبعاده، وإلى أي مدى يسهم التدريب في الحد من المخاطر والأزمات، وقد سارت الورقة في هذا التحليل من خلال تناول الأبعاد التالية :

**أولاً:** مقومات التنمية البشرية، وذلك بالإشارة إلى: أوجه الاستفادة من إدارة الموارد البشرية، دور تنمية الموارد البشرية باعتبارها مصدرًا للنجاح التنظيمي .

**ثانياً:** تنمية السلوكيات والمهارات وسلبياتها، وذلك بالإشارة إلى: ترشيد العملية التدريبية، محاور أو مسارات ترشيد العملية التدريبية، أهمية التدريب، أهداف التدريب، إجراءات تصميم البرامج التدريبية، معوقات العملية التدريبية، الخطأ البشري وأسبابه وتفاعله أثناء الخطر.

**ثالثاً:** التنمية البشرية وأنسب أسلوب للحد من المخاطر، وذلك بالإشارة إلى: تعريف الخطر، مسببات الخطر، تقييم مصادر المواجهة في ضوء مطالب الموقف، المراحل التي يتفاعل معها الأفراد خلال فترات الخطر، اتخاذ للقرارات تحت تأثير الضغط النفسي الناشئ عن الخطر.

وفي الختام قدمت الورقة رؤيتها والتي تمثلت في تقديم مجموعة من الطرق للتعامل مع الأخطار، والتي تم إيجازها فيما يلي:

- ١- سياسة افتراض الخطر.
- ٢- سياسة تجنب الخطر.
- ٣- سياسة افتراض الخطر بدون تخطيط.
- ٤- سياسة افتراض الخطر مع التخطيط.

٥- سياسة التأمين الذاتي.

٦- سياسة نقل عبء الخطر عن طريق عقود.

٧- طرق الوقاية والحد من الخسارة.

(٣) دراسة هالة عبدالمنعم أحمد (٢٠٠٨)، بعنوان: (٣٧)

"إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر".  
بعد تحديد المشكلة من خلال بعض المؤشرات المستقاة من الدراسات والبحوث السابقة،  
سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الأساس الفكري لإدارة المخاطر بالجامعات؟
- ما واقع إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية: جامعة ساكس بالمملكة المتحدة، جامعة هامبولد بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، جامعة مردوخ بأستراليا؟
- ما مقترحات الدراسة لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية؟
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، وفي ضوء هذا المنهج سارت الدراسة وفقاً للخطوات التالية:
- تقديم إطار نظري لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية.
- وصف وتحليل مستويات إدارة المخاطر في خبرة الجامعات التي تم اختيارها والسابق الإشارة إليها.
- إجراء مقارنة تفسيرية لمستويات إدارة المخاطر في الجامعات المختارة.
- تقديم تصور مقترح لمستويات إدارة المخاطر يلائم الجامعات المصرية ويلبي مطالبها.

(٤) دراسة: عبدالرشيد بن ديب & عبدالقادر شلالى، (٢٠٠٨) ، بعنوان: (٣٨)

"مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر".

سعت هذه المداخلة إلى الإجابة عن السؤال التالي:

هل من الضروري وجود استراتيجية لإدارة المخاطر بالموازاة مع استراتيجية المشروع الذي ستفذه المؤسسة؟ وقد تمت إجابة هذا السؤال من خلال محورين:  
الأول: بعنوان "مفهوم إدارة المخاطر".  
الثاني: بعنوان "البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المؤسسة".

- وفي هذا العرض قدمت المداخلة مجموعة من المقترحات المفيدة منها:
- ١- ضرورة استحداث قسم لإدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - ٢- بناء استراتيجية لإدارة المخاطر، ووضع خطة تتبثق منها تحدد مجموعة الطرق التي ستستعمل لمعالجة كل خطر.
  - ٣- العمل على التطبيق الناجح للخطة الاستراتيجية، واتباع كل الطرق المخططة لتقليل تأثير الأخطار.
  - ٤- مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية بصورة مستمرة.
  - ٥- ضرورة إرساء نظام فعال للاتصال بين إدارة المخاطر والإدارات الوظيفية المختلفة في المؤسسة.

(٥) دراسة: عصام نجيب الفقهاء، (٢٠١٢)، بعنوان: (٣٩)

"دراسة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن".

تمثل الهدف العام لهذه الدراسة المسحية الميدانية في المساهمة في نشر ثقافة إدارة المخاطر في الجامعات العربية، عن طريق التعريف بها، وبيان أهميتها في مصر والمخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً على الناتج التعليمي والتربوي، وتصميم أدوات مناسبة للوقوف عليها، وقياس الأهمية بالنسبة لعناصرها الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية، ومن ثم رسم معالم طرق مواجهتها والتخلص منها، أو التخفيف من أثرها. أما الهدف الخاص للدراسة فهو: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا من حيث مدى تطبيقها لمبادئ إدارة المخاطر.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مع استخدام ثلاث استبانات تم تعريبها وتطويرها لتناسب واقع الجامعات العربية، وتغطي مجالات إدارة المخاطر على مستويات الإدارة العليا، والوسطى والدنيا، وكانت مرجعية هذه الاستبانات مرتكزة على استبانات إدارة المخاطر المعتمدة من مجموعة من الجامعات البريطانية.

وقد أظهرت الدراسة أن الجامعة حققت نسبة إجمالية في مجال الالتزام بأصول إدارة المخاطر قدرها (٧٨%) على مستوى الإدارة العليا، وما نسبته (٦٢.٣%) من وجهة نظر الإدارة الوسطى، وما نسبته (٧٤.٨%) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهي نسب مقبولة إذا ما أخذ في الاعتبار أن الجامعة نبهت لهذا الموضوع حديثاً، كما تشير إلى بعض نواحي التقصير في العمل على مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المجالات



الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها اعتماد إجراءات إدارة المخاطر في الجامعة كنموذج للجامعات العربية.

(٦) دراسة وجيه عبدالله مصطفى ، ( ٢٠١٢ ) ، بعنوان: (٤٠)

"تحو استراتيجية لإدارة مخاطر ظاهرة انتشار العنف والإرهاب، مدخل تأميني مقترح بالتطبيق على طلاب جامعة الطائف".

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مفهوم الإرهاب وسمات وأشكال الجرائم الإرهابية.
- ٢- التعرف على العوامل النفسية التي تدفع الشباب للانخراط في التنظيمات المتطرفة.
- ٣- التعرف على دور المؤسسات الدينية والأمنية والتعليمية والأسرة في مقاومة الجرائم الإرهابية.
- ٤- التعرف على دور جامعة الطائف ومنسوبيها في تعريف طلابها بماهية الجرائم الإرهابية وأثرها السيئ على المجتمع.
- ٥- التعرف على الآثار الاقتصادية التي تنجم عن عمليات العنف والإرهاب على اقتصاديات المملكة واقتصاديات المنطقة، وجعل هذه المنطقة منطقة طرد وليس منطقة جذب للاستثمار.

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، سارت الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ١- تحليل ماهية الإرهاب وما هي أسبابه.
- ٢- عرض الجهود العالمية وجهود المملكة في مكافحة الإرهاب.
- ٣- الدراسة التطبيقية: الإرهاب وشباب جامعة الطائف أرقام وحقائق.
- ٤- اقتراح استراتيجية لإدارة مخاطر انتشار ظاهرة العنف والإرهاب من شباب الجامعة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي في تجميع البيانات الخاصة بالدراسة، مع بناء استبانة، مكونة من (٤) محاور، تم توزيعها على عينة من طلاب وطالبات جامعة الطائف بلغت (٣٢٩)، تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية الطبقية. وأخيراً ومن واقع الدراسة التطبيقية التي قام بها فريق البحث، وتحليل نتائج الاستبانة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تفسيرها، وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات المفيدة في هذا المجال.

(٧) دراسة سارة عبدالرحمن العنيزان، (٢٠١٣) ، بعنوان: (٤١)

## " الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية".

تمثل الهدف الأساسي لهذه الورقة في ترسيخ المبادئ والمعايير المهمة في إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية وتنقيف الطلاب / الطالبات والمعلمين / والمعلمات، بالإضافة إلى الطاقم الإداري، والتنبؤ قبل حدوث الكوارث، والاستعداد لمواجهة الكارثة، وتمكين الإدارة المعنية من السيطرة على الموقف، والمحافظة على الاستقرار العام لتفادي انقطاع سير العمل.

وتكمن أهمية هذه الورقة في إضافة جوانب تزيد من ثراء مفهوم إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية، وتعزيز المبادئ التي تُبنى عليها الإدارة الناجحة والفعالة، وتفادي الخسائر البشرية والمادية عن طريقها للحد من تكرار تلك الأزمات. وقد اهتمت هذه الورقة بتحديد المراحل التي تمر بها الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية، ووصف خصائص كل مرحلة من هذه المراحل، وكيفية التعامل معها، وهذه المراحل هي:

- ١- مرحلة الاستعداد.
- ٢- مرحلة التنبؤ بالأزمة.
- ٣- مرحلة اتخاذ قرار الإخلاء في أقصى وقت ممكن.
- ٤- مرحلة إجراء عملية الإخلاء.

(٨) دراسة على فلاح الزعبي، ( ٢٠١٣ ) ، بعنوان: (٤٢)

"دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح، ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة الجامعة نتيجة زيادة الخطر بأنواعه المختلفة، وتناول العلاقة بينهما بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه إرساء القواعد والأسس العلمية للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات قيد الدراسة بما يمكن من مواجهة المخاطر التي تواجهها نتيجة زيادة مواطن الخطر نظرًا لاشتداد المنافسة والتغيرات البيئية المتزايدة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مع بناء استبانة تم توزيعها على عينة البحث المختارة من (١٠) جامعات حكومية وخاصة ممثلة لقطاع التعليم العالي، وتألفت العينة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات، وممن يمتلكون معلومات عن مهام الجامعة وإجراءاتها العلمية ويمارسون مهام ذات علاقة بالعمل الأكاديمي والإداري. وقد تم توزيع مائة استبانة على عينة الدراسة إضافة إلى المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية ومواقع الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية، وفي ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات الضرورية للجامعات الأردنية.

(٩) دراسة جبل حامد على حسن، (٢٠١٤)، بعنوان: (٤٣)

"إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: تصور مقترح".

كانت الدراسة تهدف إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة المخاطر بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد مبررات تطبيق إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وبناء تصور مقترح لتطبيق إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لجمع المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي ووصفها وتحليلها من حيث مفهومها وأنواعها وأهدافها ومكوناتها، بهدف الوصول إلى تصور مقترح لإدارة المخاطر في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ١- أن الجامعات المتقدمة أصبحت تطبق إدارة المخاطر داخلها لأنها أصبحت من متطلبات الجودة والتصنيفات العالمية للجامعات، واستجابة لمتطلبات ومعايير قومية.
- ٢- أن إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم الجامعي نظام إداري متكامل، يعمل على اكتشاف المخاطر ومواجهتها والسيطرة عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف للمحافظة على سمعة الجامعة وأصولها وقدراتها المادية والمالية.
- ٣- تواجه الجامعات مخاطر عديدة منها: مخاطر تتعلق بالسمعة ومخاطر طبيعية، ومخاطر تتعلق بأعضاء هيئة التدريس والطلاب والوثائق والمعلومات، والمعامل والورش، والتكنولوجيا الجديدة، ومخاطر مالية، ومخاطر تتعلق بالمنشآت والمرافق، والبحث العلمي، ومخاطر قانونية وإدارية... إلخ.
- ٤- وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً لإدارة المخاطر في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

(١٠) دراسة: سعد على حمود العنزي & عراك عبود عمير الدليمي، (٢٠١٥) ،  
بعنوان: (٤٤)

"تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي".

حاول الباحثان في هذه الورقة إبراز تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات المختلفة، وقد تم ذلك من خلال عرض مجموعة من القضايا ذات الصلة، تم عرضها بالتحليل في ثنايا هذه الورقة، ومن القضايا التي تم تناولها: مفهوم المخاطر، العلاقة بين المخاطر وعدم التأكد، تصنيف المخاطر، إدارة المخاطر، أهداف إدارة المخاطر، أهمية إدارة المخاطر، عملية إدارة المخاطر.

وبعد استعراض هذه القضايا توصلت الورقة إلى بعض الاستنتاجات أهمها:

- ١- ضعف الوعي بأهمية إدارة المخاطر لدى المنظمات والأفراد.
- ٢- تعاني المنظمات من نقص في الخبرات والكوادر الفنية.
- ٣- تعد استراتيجيات إدارة الأخطار أداة تسهم في قبول أو رفض المخاطر، بل يتعدى ذلك في السيطرة والتحكم بالمخاطر التي تواجه المنظمات، ومعالجتها لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء العرض النظري لقضايا الورقة، وما توصلت إليه من استنتاجات تم تقديم مجموعة من التوصيات الهامة للموضوع.

(١١) دراسة سماح أحمد صلاح الدين & دنيا محمد عادل عبدالعزيز، (٢٠١٧) ،  
بعنوان: (٤٥)

"نظام إداري مقترح لإدارة المخاطر بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية"

- هدفت الدراسة إلى وضع نظام إداري مقترح لإدارة المخاطر بكلية التربية الرياضية للبنات، وذلك من خلال تحديد وتحليل وتقييم المخاطر القائمة بكلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، وتحديد أهمية وأهداف ودور إدارة المخاطر بالكلية، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وأخيراً وضع توصيف وظيفي للعاملين بإدارة المخاطر بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية.
- وقد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي المسحي، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بكلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية موزعين بين هيئة التدريس والهيئة

المعاونة والجهاز الإداري وعددهم (٤٨٢)، أما العينة فتكونت من (٢٠٠) عضوًا موزعة بين (١١٠) أعضاء، (٩٠) إداريًا.

- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها تحديد المخاطر التي تؤثر على الكلية بالترتيب و هي: المخاطر المالية، المخاطر الفنية، المخاطر المعرفية مخاطر المنشآت والمرافق، والمخاطر القانونية، ومخاطر السمعة، وأخيرًا مخاطر الحرائق، بالإضافة إلى هذه النتائج تم وضع نظام إداري مقترح لإدارة المخاطر بالكلية، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الكلية، مع تحديد توصيفي وظيفي للعاملين بإدارة المخاطر بالكلية.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثتان مجموعة من التوصيات ذات القيمة في هذا المجال.

(١٢) دراسة فاطمة الزهراء سالم، (٢٠٢٠)، بعنوان: (٤٦)

"التباعد الاجتماعي وآثاره التربوية في زمن كوفيد ١٩ المستجد (كورونا).

سعت الدراسة إلى تحقيق أهدافها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عنها، وهي: ما التوجه العالمي للتباعد الاجتماعي؟ ما أهم التأثيرات التربوية للتباعد الاجتماعي؟ هل التقارب الافتراضي بديل عن التباعد الاجتماعي؟ ماذا بعد التباعد الاجتماعي؟ وقد اعتمدت الدراسة في منهجها على أسلوب التحليل الفلسفي من أجل تحليل الآثار التربوية للتباعد الاجتماعي. وقد أشارت الدراسة إلى بعض السيناريوهات المستقبلية لما بعد التباعد الاجتماعي وأزمة الكورونا هي:

- السيناريو الأول: التعايش مع الظروف المستجدة.
  - السيناريو الثاني: التكيف مع تغير العادات السلوكية.
  - السيناريو الثالث: التضامن الاجتماعي بممارسات ذكية.
  - السيناريو الرابع: صياغة قوانين جديدة للتعامل مع الطبيعة.
- ثانيًا - الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة Helsloot & W. Jong (2006)، بعنوان: (٤٧)

"إدارة المخاطر في التعليم العالي والبحث العلمي في هولندا".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المخاطر التي تواجه التعليم العالي والبحث العلمي في هولندا وتصنيفها وتحديد آليات التعامل معها، وفيما يختص بالمنهج فقد تم الاعتماد على الدراسة الاستقصائية من الميدان من خلال الاستبيانات، والاجتماعات، والمقابلات.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- يواجه التعليم العالي والبحث العلمي في هولندا مجموعة من المخاطر المرتبطة بالعملية التعليمية والبحثية، بالإضافة إلى المخاطر التنظيمية.

٢- تفنقر مؤسسات التعليم العالي في هولندا لوجود خطة متكاملة للأمن والسلامة وإدارة الأزمات.

٣- ضعف الاتصال بين مجالات: الأمن الاجتماعي، والأمن المؤسسي، والأمن المعرفي.

٤- نقص وعي العاملين والطلاب بالمخاطر التي تحيط بالبيئة التي يعملون بها.

٥- لا تقوم مؤسسات التعليم العالي الهولندي بالتعاون مع الآخرين وتبادل المعلومات في مجال إدارة المخاطر.

٦- تهتم مؤسسات التعليم العالي بالمخاطر التقليدية، و عدم الاهتمام بالمخاطر المؤثرة.

٧- تهتم مؤسسات التعليم العالي بصورة أكبر في مجال الأمن والسلامة بمجموعة من المخاطر المألوفة، و ضعف الاهتمام بالمخاطر المرتبطة بالمختبرات، الإرهاب، التفتيش المالي، والتأمين.

٨- تهتم مؤسسات التعليم العالي في مجال أمن المعلومات والمعرفة والمؤسسات بالمخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات فقط ، و ضعف الاهتمام بالمخاطر المرتبطة بالملكية الفكرية.

ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة التأكيد على ضرورة الاهتمام بالمخاطر غير المألوفة أو الهامة مثل: الأمن الاجتماعي، والأمن المرتبط بالمؤسسة، وأمن المعرفة، مع وضع الآليات اللازمة لإدارة هذه المخاطر.

(٢) دراسة (2007) Tohru Morioka & et al., بعنوان: (٤٨)

"برامج تدريبية جديدة لإدارة المخاطر في التعليم العالي باليابان، دراسة مقارنة والتحدي في جامعة أوساكا".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأنظمة التعليمية لإدارة المخاطر في مرحلة الدراسات العليا في اليابان، ومقارنة برنامج الدراسات العليا الجديد لإدارة المخاطر في جامعة أوساكا مع برامج الدراسات العليا المماثلة على المستوى المحلي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

وجود مجموعة التحديات التي تواجه تطبيق البرامج التدريبية لإدارة المخاطر بالتعليم العالي باليابان ، ومن أمثلتها: نقص الكوادر البشرية المدربة في مجال إدارة المخاطر، صعوبة التطبيق العملي للمحتوى العلمي لبرنامج إدارة المخاطر.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ١- ضرورة الاهتمام باختيار وتدريب الكوادر البشرية القادرة على إدارة المخاطر.
- ٢- ضرورة تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا المجال.
- ٣- الاستفادة من ذوي الخبرة في مجال إدارة المخاطر من خلال تنظيم ورش عمل في مؤسسات التعليم العالي الياباني.

٤- الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج إدارة المخاطر من خلال ملاحظة أداء الطلاب.

٥- معالجة الاحتياجات الاجتماعية المرتبطة بالمخاطر البيئية.

٣) دراسة Yossi Raanan (2009)، بعنوان: (٤٩)

"إدارة المخاطر في التعليم العالي، هل نحن في حاجة إليها؟".

هدفت الدراسة إلى عرض بعض المخاطر التي تواجه الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، كما تناولت بالتحليل إلى أي مدى تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى دمج إدارة المخاطر في جميع عملياتها ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المخاطر التي تواجه مؤسسات التعليم العالي كثيرة ومتنوعة، منها: المخاطر الأكاديمية، مخاطر البحوث، مخاطر التدريس، مخاطر الجودة ، المخاطر الأخلاقية، المخاطر السياسية، المخاطر الإدارية، المخاطر القيادية، المخاطر الخاصة بالطلاب ، و عدم كفاية التمويل اللازم للبحوث والتدريس والتطوير .
- عدم كفاية الموارد المادية مثل: الفصول الدراسية، المعامل، التجهيزات، المعلومات والمعارف، هذا بالإضافة إلي العنف، المشكلات الأمنية ، ضعف مستوى الطلاب، المخاطر القانونية، تراجع السمعة.

- كما توصلت الدراسة إلى أن عملية إدارة المخاطر هي عملية منهجية، تهدف إلى اكتشاف كل المخاطر التي تواجه المنظمة، وكيفية التعامل معها بشكل صحيح، وأن إدارة المخاطر في الأوساط التعليمية تتكون من: (تحديد المخاطر - وتصنيفها - وتحليلها - والتخفيف منها).

٤) دراسة Ghada F. El-Sharkawy (2011)، بعنوان: (٥٠)

"تدخين السجائر بين طلاب الجامعة عوامل الخطر ذات الصلة بالأسرة والشخصية". كانت الدراسة تهدف إلى استكشاف حجم المشكلة بين طلاب الجامعات المصرية، وتحديد العوامل المسببة لهذه المشكلة، مع تقديم بعض الحلول لمواجهة مخاطر هذه الظاهرة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال النزول إلى الميدان، واختيار عينة من الطلاب بلغت (١٠٧٢) طالباً موزعة بين (٣٤٠) طالباً من الكليات العملية، (٧٣٢) طالباً من الكليات النظرية، وتم جمع البيانات من العينة المختارة من خلال استبيان مكون من ثلاثة أبعاد حول: حالة التدخين بين الطلاب ونمطه ودوافعه، الخصائص الاجتماعية والديموجرافية للطلاب، ملامح الحياة الأسرية والشخصية للطلاب.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التدخين ينتشر بين الطلاب بنسبة ٢٢.١% منهم، وأن هناك مجموعة من الأسباب تقف وراء انتشار هذه الظاهرة، منها ما هو مرتبط بالظروف الأسرية والخصائص الاجتماعية والديموجرافية، وعدم ممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية.

وقد انتهت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها مواجهة أخطار التدخين بين الطلاب لعل من أهمها: الاهتمام بالبرامج الموجهة ضد التدخين وأضراره في كل مراحل التعليم، الاهتمام بقضايا تنظيم الأسرة، الرعاية المتساوية لجميع الأطفال، أن يمارس أعضاء هيئة التدريس دوراً ألبوياً مع الطلاب، والاهتمام بالأنشطة الرياضية والثقافية.

٥) دراسة Gita Verdina (2011)، بعنوان: (٥١)

"إدارة المخاطر كأداة لتأمين الرقابة الداخلية في عملية تنفيذ البرامج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى:

- تحليل دور إدارة المخاطر في تأمين الرقابة الداخلية للعملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، من خلال كشف العلاقة بين الرقابة الداخلية للمخاطر وفاعلية العملية التعليمية.



- دراسة وتحليل المشاكل والمخاطر التي تؤثر في تحقيق جودة العملية التعليمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج التي توصلت إليها:  
١- أن إدارة المخاطر لا تحتل المكانة اللائقة بها في مؤسسات التعليم العالي.  
٢- يتم اللجوء إلى إدارة المخاطر بصورة مؤقتة وعند الحاجة فقط، مع الاهتمام بمخاطر معينة.

٣- يتوقف التأثير الأكبر للرقابة الداخلية للحد من المخاطر المؤثرة على عملية تنفيذ المناهج الدراسية على درجة الجودة النوعية في محتويات المناهج الدراسية، والبرامج التدريبية المقدمة للطلاب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التطوير المستمر لبرامج إدارة المخاطر، وتدريب العاملين في هذا المجال على وضع الخطط أو الآليات الملائمة لمواجهة أي خطر حين حدوثه.  
٦) دراسة Jelena Dakic & Ljiljana Ruzic - Dimitrijevic (2014) ،  
بعنوان: (٥٢)

### "إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى بيان:

- أهمية تطبيق إدارة المخاطر في كل المؤسسات بصورة عامة، ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.
- الاستفادة من خبرات تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات المختلفة في مؤسسات التعليم العالي.
- العمل على تقنين وتطوير برامج إدارة المخاطر المستخدمة في القطاعات الأخرى، وذلك حتى تتواءم مع طبيعة مؤسسات التعليم العالي.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع إطار مرجعي لإدارة المخاطر بمؤسسات التعليم العالي، والاستفادة منه في البحوث المستقبلية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى الملاحظات التالية:

أولاً - بالنسبة للدراسات العربية.

- ١- اتفقت كل الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بإدارة المخاطر نظراً لأهميتها ودورها الإيجابي في تحقيق الجامعات لأهدافها.

٢- اتفقت غالبية الدراسات السابقة في وضع إطار نظري لإدارة المخاطر من خلال: تحليل مفهوم إدارة المخاطر، وأهميتها وأهدافها، وتصنيف المخاطر وخطوات وآليات مواجهتها.

٣- تميزت بعض الدراسات السابقة بتحديد أهداف نوعية لها مثل:  
أ- إبراز دور التدريب في الحد من المخاطر بالجامعات كما في دراسة (سامي عبداللطيف، ٢٠٠٠).

ب- عرض الدور الإيجابي لإدارة المخاطر في مواجهة ظاهرة العنف والإرهاب كما في دراسة (وجيه عبدالله، ٢٠١٢).

ج- أكدت دراسة (علي فلاح، ٢٠١٣) على دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر بالجامعات.

٤- تنوعت المناهج المستخدمة في هذه الدراسات؛ فقد اعتمدت دراسة واحدة على المنهج المقارن وهي دراسة (هالة عبدالمنعم، ٢٠٠٨)، بينما اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي كما في دراسة (عصام نجيب، ٢٠١٢، علي فلاح، ٢٠١٣، جبل حامد ٢٠١٣، سماح أحمد ودنيا محمد، ٢٠١٧)، أو على أسلوب التحليل الفلسفي كما في دراسة (فاطمة الزهراء، ٢٠٢٠).

٥- قدمت غالبية الدراسات السابقة في نهايتها مجموعة من الرؤى المختلفة للاستفادة منها في عملية إدارة المخاطر بالمؤسسات الجامعية، وتنوعت هذه الرؤى ما بين:

- بعض التوصيات والمقترحات المفيدة في المجال.
- استراتيجية مقترحة لإدارة المخاطر.
- تصور مقترح لإدارة المخاطر.

#### ثانياً - بالنسبة للدراسات الأجنبية:

١- اتفقت كل الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية في هدفها، والذي يدور حول رصد المخاطر التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وتصنيفها، والكشف عن أسبابها، وسبل مواجهتها.

٢- تنوعت المناهج المستخدمة في هذه الدراسات حيث اعتمدت دراسة: (Tohru Morroka & et al., 2007) على المنهج المقارن، كما اعتمدت دراسة: (ghada El-Sharkawy, 2011) ودراسة (Yossi Raanan, 2009 & Gita Verdina, 2011)

على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت دراسة: (Helsoot & W. Jong, 2006) على أسلوب الدراسة الاستقصائية من الميدان.

٣- انتهت بعض الدراسات السابقة إلى ما يلي:

أ- وضع إطار مرجعي أو نموذج لإدارة المخاطر بمؤسسات التعليم العالي مثل دراسة (Ljiljana & Jelena, 2014).

ب- تحديد آليات لمواجهة المخاطر كما في دراسة (Helsoot & W. Jong, 2006).

ج- تقديم مجموعة من التوصيات ذات الصلة بمجال محدد مثل: ضرورة تدريب العاملين في المجال، والتأكيد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والاهتمام بالظروف الأسرية والأنشطة الطلابية بالجامعات.

### ثالثاً - العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية إدارة المخاطر، وضرورة أن تحتل مكانها اللائق بالجامعات.

٢- تتفق الدراسة الحالية في الهدف - رغم اختلاف طريقة العرض - وذلك برصد أهم المخاطر التي تواجه المؤسسات الجامعية، وتصنيفها، وإبراز أسبابها، وسبل مواجهتها.

٣- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج المقارن.

٤- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري والخبرة الأجنبية.

٥- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لخبرة بعض الجامعات - عربية وأجنبية - في مجال إدارة المخاطر خلال فترة انتشار فيروس كورونا المستجد (Covid-19)، وجهودها في مجال مواجهة هذا الفيروس.

## القسم الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

تؤدي الجامعات دوراً مهماً في مواجهة التحديات المجتمعية واجتذاب المواهب وقيادة التعليم والتعلم، كما أنها تعمل كمحرك اقتصادي حيث تسهم في تطوير مسيرة التنمية، وأي خطر يهدد الجامعات لا ينعكس أثره على الجامعة فقط ولكن على المجتمع بالكامل؛ لذا أصبح لمفهوم إدارة المخاطر مكانة مميزة في العديد من الأدبيات التربوية في السنوات القليلة

الماضية، ففكرة إدارة المخاطر تتطوي على معالجة المخاطر المحتملة بطريقة منظمة ومنهجية من أجل تقليل تأثير المخاطر المحتملة على الجامعات؛ لذا تقتضي طبيعة هذا الجزء أن نتناول بالتحليل مفهوم إدارة المخاطر بالتعليم الجامعي، ويتضمن هذا التحليل مجموعة من المحاور تدور حول: نشأة إدارة المخاطر وتطورها، والتعريف بإدارة المخاطر والمصطلحات الأخرى ذات الصلة، وأهداف إدارة المخاطر، وأطر ومعايير إدارة المخاطر، وخطوات مواجهة الخطر، وأخيراً تصنيف إدارة المخاطر مع التركيز على إدارة المخاطر الصحية (فيروس كورونا المستجد نموذجاً).

وسوف نعرض لهذه المحاور في الصفحات التالية كما يلي:

### المحور الأول: نشأة إدارة المخاطر وتطورها بالجامعات:

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر بعد الحرب العالمية الثانية، ولقد ارتبطت إدارة المخاطر وقتها باستخدام التأمين لحماية الأفراد والشركات من مختلف الخسائر المرتبطة بالحوادث، ولقد لاحظ سنايدر Snider أنه حتى عام ١٩٥٦ لم يتم تأليف أي كتاب عن إدارة المخاطر، ولم تقدم الجامعات أي دورات تتعلق بهذا المجال، ولقد كان أول كتاب عن إدارة المخاطر عام ١٩٦٣ من تأليف مهر وهيدجز Mehr & Hedges بعنوان إدارة المخاطر في مؤسسة الأعمال، ثم تلاه كتاب بعنوان إدارة المخاطر والتأمين عام ١٩٦٤ من تأليف وليامز وهيمز Williams and Hems (٥٣).

وعلى الرغم من أن إدارة المخاطر قد بدأت في صناعة التأمين، إلا إنها انتقلت إلى صناعات أخرى مختلفة، كما اتخذت أشكالاً متنوعة تناسب احتياجات تلك الصناعات، وكان النموذج الأكثر شيوعاً هو النموذج الذي يستخدم عمليات مختلفة تتمثل في الإبلاغ عن المخاطر، وتقييمها، وتحديد أولويات المخاطر، ومعالجة المخاطر. تم تقييم النتائج النهائية للإجراءات المتخذة للتعامل مع تلك المخاطر، وكانت أواخر الستينات وأوائل السبعينات فترة مليئة بالاضطرابات والاحتجاجات في العديد من الكليات والجامعات الأمريكية، وكانت بعض هذه الاحتجاجات بناءة، ولكن البعض الآخر كان مدمراً وعنيفاً؛ مما تسبب في العديد من الخسائر المادية حيث كانت الكليات والجامعات بحاجة إلى موارد للإصلاح والحماية لكل من الأفراد المشاركين في الاحتجاجات، وكذلك غير المشاركين، فعلى سبيل المثال وصلت تكلفة الإجراءات التي اتخذتها الشرطة والخدمات الحكومية المقدمة إلى جامعة كاليفورنيا في بركلي

Berkeley بين عامي ١٩٦٥ و ١٩٦٦ إلى ١٣٧٥٥٤٠٠ دولارًا أمريكيًا، وبعد مجموعة من الحوادث قامت الكليات والجامعات بتأمين نفسها ضد الأضرار التي تلحق بالممتلكات (٥٤). وخلال تلك الأوقات كان التأمين متاح مكلفًا للغاية، ولم يوفر سوى القليل من الحماية ضد مثل هذه الأحداث، وفي أواخر السبعينات شهدت مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية العديد من دعاوى التعويض القضائية عن الضرر الشخصي، أما عن إدارة المخاطر في ذلك الوقت فكانت الطرق الأربعة الأكثر شيوعًا هي (تجنب المخاطر، والتحكم في المخاطر، ونقل أو تحويل المخاطر (أي تحويل المخاطر إلى أطراف أخرى)، و تسجيل كافة المخاطر (٥٥)، وفي التسعينات توسع نموذج إدارة المخاطر التقليدي The Traditional Risk Management (TRM) ليشمل المخاطر التي تؤثر على استراتيجيات وعمليات المنظمة. ولقد واجه هذا النموذج قيودًا في تطبيقه بسبب النهج القائم على الصومعة - Silo-based approach، والذي يؤكد أن كل قسم يتعامل مع مخاطره بشكل منفرد (٥٦)، أو مستقل ويعتمد على قادة محددين لتقييم وإدارة المخاطر التي تواجه المجالات التي تتعلق بمسؤولياتهم، ولقد ركزت استراتيجيات إدارة المخاطر التقليدية على تقنيات التحكم في المخاطر التي تضمنت (استبقاء المخاطر، وتحويل المخاطر، وتجنب المخاطر، والوقاية من المخاطر)، ولقد كان هناك العديد من نقاط الضعف في إدارة المخاطر التقليدية مثل الرقابة الفرعية على المخاطر والمعرفة المحدودة لدى القيادات بتفاعلات المخاطر ومدى تأثيرها على الوظائف التنظيمية المختلفة بسبب اعتمادها على النهج القائم على الصومعة، والتركيز المحدود على المخاطر الخارجية بالإضافة إلى ضعف الرقابة الداخلية؛ لذا ظهرت إدارة المخاطر المؤسسية Enterprise Risk Management لتتلافى عيوب إدارة المخاطر التقليدية حيث تمكنت من القضاء على الرقابة المنعزلة على المخاطر داخل المنظمة، وحرصت على عدم إلقاء المسؤولية على عاتق القيادات وحدهم، والاهتمام بالمساءلة والإشراف على إدارة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة (٥٧).

وأصبح نهج إدارة المخاطر المؤسسية يشكل أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر؛ ونتيجة لذلك بدأ هذا النهج يكتسب زخمًا سواء في صفوف الشركات التجارية أو في القطاع العام، وتعمل إدارة المخاطر المؤسسية ببساطة على تحديد العقبات وتجنبها، واغتنام الفرص لتحقيق أهداف المؤسسة؛ لذا فهي تصلح لأية جهة سواء كانت تجارية أو غير ربحية أو حكومية، كبيرة أو صغيرة (٥٨).

وبمرور الوقت تغلغت إدارة المخاطر المؤسسية في التعليم العالي لمعالجة بعض الأضرار التي تتعلق بالسمعة، والتشغيل، ورأس المال وغيرها، وجعلت العديد من الكليات والجامعات إدارة المخاطر من أولوياتها للتكيف مع احتياجاتها المتغيرة في هذا العصر<sup>(٥٩)</sup>. يتضح مما سبق أن إدارة المخاطر في الجامعات قد تطورت بمرور الوقت حيث تحولت من النهج التقليدي الذي لديه معرفة قليلة أو محدودة بالمخاطر ويتعامل فيه كل قسم مع الأخطار التي تواجهه بشكل منفصل عن باقي الأقسام الأخرى إلى النهج المؤسسي الشمولي الذي لديه معرفة واسعة حول المخاطر من خلال فهم منظم للفرص والتحديات التي تواجه الجامعات، ووضع رؤية واضحة حول كيفية تحديد أولويات المخاطر وإدارتها بشكل أكثر فاعلية.

### المحور الثاني: مفهوم إدارة المخاطر:

يُعرف الخطر بأنه: الإشراف على الهلاك<sup>(٦٠)</sup>.

كما يعرف بأنه : حدوث شيء ما قد يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى خسائر بشرية أو مادية أو معنوية<sup>(٦١)</sup>.

وهناك من يُعرف المخاطر بأنها: "حدث قد يكون له تأثير على تحقيق أهداف الجامعة، وقد تنشأ هذه المخاطر من عوامل خارجية مثل المخاطر الناجمة عن الأزمات الاقتصادية، والتغيير في التركيبة السكانية للطلاب، والتغير في التشريعات، وقد تنشأ المخاطر من عوامل داخلية مثل المشروعات الجديدة، وأعضاء هيئة التدريس الجدد، والبنية التحتية"<sup>(٦٢)</sup>. وهناك من قدم بعض التعريفات للخطر يغلب عليها الطابع الاقتصادي؛ فقد عرف الخطر بأنه:<sup>(٦٣)</sup>

"أقصى خسارة مادية محتملة".

"هو احتمال وقوع خسارة مادية في الدخل أو الثروة نتيجة حادث مفاجئ".

"هو الفرق الموجب بين الاحتمال الفعلي والمتوقع للخسارة المادية المحتملة".

- وهناك من يرى أن الخطر "كل حدث مستقبلي يهدد إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>(٦٤)</sup>

- ويعرف الخطر بأنه: "الخسارة الكلية أو الجزئية المادية التي تنتج عن الخطر، والتي قد تترك آثارًا سلبية على الجامعة مما يستوجب الأخذ بعين الاعتبار أن جميع مهام وأنشطة

الجامعة تتضمن إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقيق فرص إيجابية، أو سلبية تهدد النجاح<sup>(٦٥)</sup>.

وينتضح من التعريفات السابقة أن الخطر قد يعوق قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وقد يؤثر أيضًا على سمعتها؛ لذا تم وضع إدارة المخاطر في أولويات قرارات الجامعات وخططها الاستراتيجية.

أما إدارة المخاطر فتُعرف بأنها: "اعتماد إجراءات منظمة لمواجهة هذه الأخطار التي ترافق المهام والأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف المحافظة ما أمكن على تحقيق الأهداف والتقدم في سير العمل، وهذا يتمثل برؤية المستقبل من خلال الواقع، والذي يتمثل بتحديد المتغيرات والأخطار المحتملة لها والتي قد تطرأ في البيئة الداخلية أو الخارجية، مما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية للجامعة في التعامل أو مواجهة الآثار السلبية لها وتقليل حالة عدم التأكد"<sup>(٦٦)</sup>.

- وهناك من يُعرّف إدارة المخاطر بأنها عبارة عن: "نظام إداري متكامل يعمل على اكتشاف المخاطر ومواجهتها والسيطرة عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف للمحافظة على سمعة الجامعة وأصولها وقدراتها المادية والبشرية"<sup>(٦٧)</sup>.

- كما تُعرف بأنها: "النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة"<sup>(٦٨)</sup>.

من التعريفات السابقة يتضح مدى أهمية إدارة المخاطر في تحديد وتقييم المخاطر وتحليلها، والاهتمام بالمستقبل وما يخفيه من مخاطر وصعوبات قد تعرقل مسار الجامعات، وهذا يعني ضرورة تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة، واتخاذ كافة التدابير اللازمة للتحكم في هذه المخاطر أو تقليلها أو القضاء عليها.

#### ومن المفاهيم ذات الصلة بالمخاطر:

١) مفهوم الأزمة: و تُعرف بأنها " تهديد خطير يمكن أن يعصف بأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد أو المنظمات والدول، سواء أكان الخطر متوقعًا أو غير متوقع، وهي كذلك لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير الجهة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صانع القرار في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من المعلومات"<sup>(٦٩)</sup>.

٢) مفهوم الكارثة: و تُعرف بأنها "حدث مروع يصيب قطاعًا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء، وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات" (٧٠).

ويمكن توضيح الفروق بين مفهومي الأزمة والكارثة كما يلي: (٧١)

أ- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

ب- للأزمات مؤيدون داخليًا وخارجيًا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبًا لا يكون لها مؤيدون.

ج- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبًا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

وهناك من يرى أن: مصطلحات أزمة و كارثة، وجائحة، تحمل ذات المضمون وذات المعنى تقريبًا، باعتبار أنها تشير كلها إلى خسارة مجتمعية فادحة واقعة أو وقعت فعليًا وتحتاج إلى إدارة للتعامل معها لتقليل خسائرها وآثارها السلبية على المجتمع والدولة، بينما يشير مصطلح الخطر والمخاطر إلى تهديدات محتملة لم تقع فعليًا، وإنما من الوارد جدًا وقوعها لأسباب عديدة.

ويقع على الدولة والحكومة والنظام السياسي مجتمعين التعامل مع مصادرها المحتملة لتحييدها ومنع وقوع الخطر ابتداءً، فالخطر يمثل مرحلة ما قبل وقوع بؤادر الأزمة والكارثة والنازلة والجائحة والمصيبة، إنما لم يتم منع وقوعها (٧٢).

ويتضح الفرق بين المخاطر والأزمات من أن الخطر يشير إلى مشكلة محتملة أو موقف إذا تحقق فإنه قد يؤثر عكسيًا على المؤسسة، بمعنى أن وجود المشكلة يكون بمثابة تمهيد للخطر متى تعقدت هذه المشكلة، واتخذت مسارًا حادًا يصعب توقع نتائجه بصورة دقيقة، وعليه فإن كل المؤسسات تواجه أخطارًا، وكل الأخطار غالبًا يتم السيطرة عليها، إلا أن بعضها أو القليل منها يتصاعد ليشكل أزمات قد تعصف بالمؤسسة بالكامل (٧٣).

وأخيرًا يشير أحمد دسوقي إلى أن: " منهج إدارة الخطر والمخاطر هو توجه استباقي من الأفراد والمنظمات والدول، وأنه مع تطبيق هذا النهج فعليًا واحترافيًا تكاد تختفي الأزمات



المجتمعية، بحيث لا تكون هناك حاجة لإدارة الأزمات، حيث تسير الأمور كما هو مخطط لها، وإذا تسربت أزمة ما في ظل قانون بشرية التخطيط والتنفيذ وعدم كماله، وعالمية التفاعلات المحلية، وضرورة وجود مجال لتحقيق التصحيح والتحسين المستمر، فإن هذه الدولة وتلك المنظمة وهؤلاء الأفراد ذوي النهج المسئول الوقائي سيكونون الأسرع في إدارة الأزمة والتعافي منها، وتقادي أكثر خسائرها المحتملة<sup>(٧٤)</sup>، وإذا كان هذا هو حال المجتمعات مع تطبيق نهج إدارة المخاطر فإن الجامعات أيضًا هي مجتمعات صغيرة، وتحتاج أن يكون لها نهج واضح لإدارة المخاطر ليساعدها على اتخاذ إجراءات فعالة للاستعداد لهذه المخاطر من خلال وضع مجموعة من السيناريوهات لتجنب المخاطر أو قبولها أو التخفيف من حدتها أو استغلالها إذا أمكن ذلك، وبذلك تكون الجامعات قادرة على مواجهة تحديات هذا العصر.

### المحور الثالث: أهداف إدارة المخاطر:

تعددت وتنوعت آراء كثير من المنظمات أو المؤسسات المختلفة في تحديد أهداف إدارة المخاطر، وذلك راجع إلى التنوع والاختلاف في أنشطتها أو المهام التي تقوم بها، ورغم هذا التعدد والتنوع إلا أن هناك مجموعة من الأهداف المشتركة التي لا خلاف عليها، والتي يمكن عرضها في السطور التالية :

هناك من أكد أن أهداف إدارة المخاطر يمكن توضيحها من خلال دعمها لأهداف المنظمة من خلال ما يلي:<sup>(٧٥)</sup>

- ١- تقديم إطار عمل للمنظمة، بهدف دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيه.
- ٢- إعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه أنشطة المنظمة.
- ٣- المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها.
- ٤- تخفيض التغيرات غير الأساسية في الأنشطة التنظيمية.
- ٥- حماية وتطوير موارد ومجودات المنظمة.
- ٦- دعم الموارد البشرية، وقاعدة بيانات المنظمة.
- ٧- تعظيم الكفاءة التشغيلية.

كما أن أهداف إدارة المخاطر في الجامعات يمكن تحديدها على النحو التالي:<sup>(٧٦)</sup>

- ١- تحديد وتصنيف وتقييم المخاطر المحتمل حدوثها في الجامعة.

- ٢- تحديد متطلبات تنفيذ خطة إدارة المخاطر ومتابعتها.
- ٣- التنبؤ بالمخاطر وتحديد الحلول والخطوات الواجب اتباعها لمنع حدوثها.
- ٤- تحديد الإجراءات الواجب عملها حال حدوث أي خطر بحيث يتم تقليل حجم الخسائر مما يؤثر على سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو التنفيذية.
- ٥- نشر ثقافة إدارة المخاطر في الجامعة وبين العاملين.
- ٦- تسهيل الحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بنسب تحقق مؤشرات أداء الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.

وهناك من رأى أن إدارة المخاطر تهدف إلى<sup>(٧٧)</sup>:

- ١- درء الخطر أو الوقاية من عواقبه والعمل على عدم تكراره.
  - ٢- التقليل من حجم الخسائر عند حدوثها.
  - ٣- دراسة أسباب حدوث كل خطر لمنع حدوثه مستقبلاً.
- ويلخص جبل حسن أهداف إدارة المخاطر في الجامعات كما يلي:<sup>(٧٨)</sup>
- ١- المحافظة على الأصول المادية والمالية للجامعة وحماية سمعتها.
  - ٢- مساعدة متخذي القرار الجامعي في وضع الخطط والإجراءات لمواجهة المخاطر المحتملة من داخل الجامعة وخارجها.
  - ٣- نشر ثقافة إدارة المخاطر في الجامعة وتنميتها.
  - ٤- بناء آليات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها.
- يتضح من الأهداف السابقة أن إدارة المخاطر في الجامعات هي نهج شامل يعتمد على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها؛ فبدون هذا النهج يمكن أن يتم اتخاذ قرارات تتضمن عنصر المخاطرة، كما يمكن أن يكون هناك احتمال لحدوث أخطاء، وقد ينتج عن ذلك عواقب وخيمة قد ينتج عنها عدم القدرة على اكتشاف المخاطر أو الاستعداد لها أو إدارتها.

#### المحور الرابع: أطر ومعايير إدارة المخاطر:-

هناك العديد من الأطر الحالية لإدارة المخاطر المؤسسية مثل: إطار عمل الجمعية الإكتوارية للإصابات (CAS) The Casualty Actuarial Society وإطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية التابع للجنة المنظمات الراعية The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)، وإطار عمل المنظمة الدولية للمعايير ISO 31000

International Organization for Standardization، والمعيار الأسترالي والنيوزيلندي لإدارة المخاطر The Australian and New Zealand Standard for Risk Management ومعيار إدارة المخاطر لاتحاد جمعيات إدارة المخاطر الأوروبية Federation of European Risk Management Associations، ورغم أن كل إطار من هذه الأطر يتخذ نهجًا مختلفًا لتقييم المخاطر، إلا أنها تشترك في توضيح خطوات إدارة المخاطر وتسلسل الضوء على كيفية تأثير إدارة المخاطر على مجموعة واسعة من الأنشطة والمستويات التنظيمية، وإضافة إلى ذلك تصور هذه الأطر إدارة المخاطر المؤسسية على أنها نهج موجه من أعلى إلى أسفل<sup>(٧٩)</sup>.

ويعتبر أيزو 31 000 الذي صمته المنظمة الدولية للمعايير (ISO)، والإطار المتكامل لإدارة المخاطر للجنة المنظمات الراعية (COSO) من أكثر الأطر استخدامًا في مؤسسات التعليم العالي، ومع أن كل منهما يعتبر نهجًا شاملاً يُمكن مؤسسات التعليم العالي والمنظمات من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر العامة، إلا أن ISO 31000 يركز على الجانب التطبيقي والنواحي الإدارية للعملية، بينما يركز COSO على فعالية الإجراءات والعمليات، ويعتبر إطار ISO 31000 أبسط وأسهل لأنه يساعد على تحقيق أهداف محددة من خلال تطبيق معايير محددة<sup>(٨٠)</sup>، ويمكن توضيح هذين الإطارين بشيء من التفصيل على النحو التالي:

#### أ- الأيزو 31000 :-

تم تطوير معيار الأيزو (31000:2009) والذي يمثل إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية من قبل المنظمة الدولية للمعايير (ISO) في عام ٢٠٠٩، ولقد حدد هذا الإطار مبادئ وإجراءات إدارة المخاطر في ضوء خطوات واضحة حتى يمكن تطبيقها على أي نوع من المؤسسات حيث لا يفرض هذا الإطار نهجًا واحدًا بل تم تصميمه وفقًا لاحتياجات وهيكل كل مؤسسة<sup>(٨١)</sup>، ولقد تم تطوير أيزو 31000:2009 من قبل مجموعة من الخبراء الدوليين لمواجهة التحدي المتمثل في نقص الأطر والمبادئ في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، فلقد وفر هذا المعيار نهجًا مفاهيميًا لتطوير ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات، ورغم أهمية أيزو 31000:2009 إلا إنه تم انتقاده بسبب التعقد الواضح والمربك في العديد من مصطلحاته المرتبطة بإدارة المخاطر<sup>(٨٢)</sup>؛ لذا تم إصدار نسخة منقحة من أيزو

31000 في عام ٢٠١٨، وتم فيها إزالة التعقيدات التي كانت موجودة في الإصدار السابق، كما راعى الإصدار الجديد ISO 31000:2018 تطور السوق والتحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات منذ إصدار المعيار لأول مرة في عام ٢٠٠٩، واستطاع هذا الإصدار جعل الأمور أكثر وضوحاً باستخدام لغة واضحة أمكن من خلالها تحديد أساسيات إدارة المخاطر بطريقة يسهل على القارئ فهمها<sup>(٨٣)</sup>، ويعتبر الإصدار الجديد للمواصفة الدولية لإدارة المخاطر أيزو 31000:2018 دليلاً إرشادياً لمساعدة المؤسسات على مواجهة المخاطر، ويتكون من أربعة أقسام رئيسية هي<sup>(٨٤)</sup>:

- المصطلحات الرئيسية: مثل المخاطر، وإدارة المخاطر، وأصحاب المصلحة، ومصادر المخاطر، والأحداث، والعواقب، والاحتمالات.
- مبادئ إدارة المخاطر: والتي تتمثل في أن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية، كما أنها نهج منظم وشامل يفيد في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة، وأن إطار وعملية إدارة المخاطر ينبغي أن يتناسب كل منهما مع السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة، وأن آراء أصحاب المصلحة وتصوراتهم ومشاركتهم في الوقت المناسب يؤدي إلى تحسين الوعي ومواجهة المخاطر.
- إطار واضح لإدارة المخاطر: يساعد على دمج إدارة المخاطر في أنشطة المؤسسة مع تصميم وتنفيذ وتقييم وتحسين إدارة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة.
- عملية إدارة المخاطر: والتي اشتملت على الاتصال والتشاور مع أصحاب المصلحة، وتحديد نطاق أنشطة إدارة المخاطر، والسياق الداخلي والخارجي، وتحديد المخاطر وتقييمها وتحليلها، ومعالجتها، وتحديد خيارات لمواجهة المخاطر، والمراقبة والمراجعة. ولقد ساهم معيار أيزو 31000 في تحسين ممارسات إدارة المخاطر بالمؤسسات، كما أنه وفر إطاراً منظماً لتلبية احتياجات المؤسسات بمختلف أنواعها، ولقد أشارت كارول وأوليفيه Carole & Oliver أن أيزو 31000 يوفر العديد من المزايا للمؤسسات أهمها ما يلي<sup>(٨٥)</sup>:
- إن النهج الشامل لهذا الإطار ساعد على التزام قادة المؤسسات على التركيز على عمليات صنع القرار الخاصة بهم، وبالتالي فإن المعيار لا يقتصر فقط على معالجة المخاطر بل يقترح نهجاً شاملاً لمساعدة القادة وصناع القرار حتى يكونوا على دراية

بالمخاطر التي تواجه مؤسساتهم، وتقييم وتحديد أولويات المخاطر المختلفة، وتوفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.

- يمكن بسهولة دمج أيزو 31000 في ممارسات المؤسسات.
- يقترح أيزو 31000 مبادئ وإرشادات واضحة لإدارة المشكلات المعقدة، والتي قد تبدو غير واضحة، ويتم التعامل معها بشكل ضيق للغاية؛ لذا يوضح المعيار كيفية إدارة المخاطر كمصدر للقيمة المضافة حيث يتناول تحسين الأداء وصحة الأفراد، وإدارة أفضل للصحة والسلامة المهنية في مكان العمل.
- يؤكد المعيار على أهمية تكيف نظام إدارة المخاطر مع السياق المحدد لكل منظمة، بما في ذلك خصائصها الثقافية والسياسية والثقافة التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة، فبشكل عام لا يركز المعيار على تقنيات إدارة المخاطر المحددة، بل يركز بدلاً من ذلك على طرق معالجة هذه القضايا بشكل كلي من خلال التخطيط والإدارة السليمة مع مراعاة السياق الخاص بالمؤسسة.

#### ب- إطار COSO لإدارة المخاطر:

تأسست لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي (COSO) عام ١٩٨٥، وتتألف اللجنة من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين، ومنظمة التنفيذيين الماليين الدولية، وجمعية المحاسبة الأمريكية، ومعهد المحاسبين الإداريين، ومعهد المدققين الداخليين، ولقد تشكلت هذه اللجنة لمكافحة الاحتيال المتزايد في التقارير المالية، واستطاعت هذه اللجنة وضع تعريف لإدارة المخاطر يؤكد على أن ممارسات إدارة المخاطر المتكاملة ينبغي أن توجه بشكل استراتيجي؛ حيث عرفت اللجنة إدارة المخاطر بأنها: عملية ينفذها مجلس إدارة المؤسسة، والإدارة والموظفين، ويتم تطبيقها للتكامل مع الاستراتيجية وعبر المؤسسة، وهذه العملية مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على كيان المؤسسة والقدرة على إدارة المخاطر حتى يمكن قبولها مع التأكيد على تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٨٦)</sup>، ومنذ أن قامت اللجنة بنشر دليل إدارة المخاطر المؤسسية عام ٢٠٠٤ حرصت اللجنة على إحداث تطوير مستمر لمفاهيم وممارسات إدارة المخاطر حتى تتناسب مع الطبيعة الديناميكية للمخاطر، حيث أصبح من الواضح ضرورة تحسين عمليات إدارة المعلومات لضمان نجاح المؤسسات وإدراك أن إدارة المخاطر المؤسسية جزء لا يتجزأ من المنظمة حتى

يمكن الحفاظ عليها، واستجابة لبيئة المخاطر، نشرت لجنة COSO إطارها لإدارة المخاطر المؤسسية والذي تم تحديثه في يونيو ٢٠١٧، ولقد أوضحت في هذا الإطار دور وأهداف إدارة المخاطر والحاجة إلى تكاملها مع استراتيجية المنظمة، فلقد أوضح هذا الإطار العلاقة بين الاستراتيجية والمخاطر، ودور ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء، ورغم أن دليل إدارة المخاطر الذي أصدرته اللجنة عام ٢٠٠٤ قد شمل هذه الإرشادات، إلا أن الإطار المحدث جعلها أكثر وضوحاً مما يوفر هيكلًا شاملاً يمكن استخدامه لتقييم وتطوير عملية إدارة المخاطر المؤسسية<sup>(٨٧)</sup> ويؤكد إطار عمل لجنة COSO على خمس مكونات أساسية هي<sup>(٨٨)</sup> :-

- الحوكمة والثقافة: فالحوكمة هي التي تحدد أسلوب المؤسسة، كما تؤسس مسؤوليات للرقابة على إدارة المخاطر، أما الثقافة فتتعلق بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة وفهم المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- تحديد الاستراتيجية والأهداف: إن إدارة المخاطر والاستراتيجية والأهداف يعملون معاً في عملية التخطيط الإستراتيجي لتحديد قابلية تحمل المخاطر ومواعمتها مع الاستراتيجية لوضع أهداف العمل الاستراتيجية أثناء العمل حتى يمكن تحديد وتقييم المخاطر.
- الأداء: يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الاستراتيجية والأهداف، ثم تحديد أولويات المخاطر حسب شدتها في سياق الرغبة في المخاطرة، ثم تختار المنظمة الاستجابات للمخاطر، وتحدد المخاطر التي يمكن أن تتحملها، ويتم إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين عن نتائج هذه العملية.
- المراجعة: يمكن من خلال مراجعة أداء المؤسسة بمرور الوقت تحديد مدى جودة أداء مكونات إدارة المخاطر وفي ضوء ذلك يتم عمل التغييرات والمراجعات المطلوبة.
- المعلومات والاتصالات وإعداد التقارير: إن إدارة المخاطر عملية مستمرة تتطلب الحصول على المعلومات الضرورية ومشاركتها مع الجميع حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

إن أهم ما يميز هذا الإطار هو القدرة على دمجها في عمليات المنظمة بما في ذلك وضع الاستراتيجيات والحوكمة، وإدارة الأداء، والرقابة الداخلية بدلاً من النظر

إلى إدارة المخاطر وكأنها عنصر منفصل عن المنظمة؛ لذا يُعدّ تكامل إدارة المخاطر أمراً ضرورياً لنجاحها وسوف يسهم في تحقيق الفوائد التالية<sup>(٨٩)</sup>.

- زيادة نطاق الفرص من خلال النظر في كلٍّ من الجوانب الإيجابية والسلبية للمخاطر.
- زيادة النتائج الإيجابية مع تقليل المفاجآت السلبية.
- الاستجابة بشكل أكثر استباقية للمخاطر.
- تعزيز القدرة على تحديد وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة.
- تقليل التقلب في الأداء.
- تحسين استخدام الموارد.
- عقد حوارات أكثر ثراء بين أعضاء الإدارة حول المخاطر.

يتضح مما سبق مدى الاهتمام بإدارة المخاطر على المستوى العالمي وقد ظهر ذلك في اهتمام بعض المنظمات والهيئات واللجان العالمية بتصميم أطر عمل قابلة للتطبيق لإدارة المخاطر والحرص على ملائمة هذه الأطر مع جميع المؤسسات بمختلف أنواعها، وأصبحت العديد من الجامعات تلجأ إلى استخدام الأطر التي تناسبها للحفاظ على ميزتها التنافسية، والاستجابة بفاعلية للأحداث التي يمكن أن تواجهها، ولكي تكون قادرة على تجنب المفاجآت وإدارة جميع مواردها بشكل فعال.

### المحور الخامس: خطوات مواجهة المخاطر:

ان مواجهة المخاطر المحتملة وغير المحتملة سواء على مستوى المؤسسات عامة أو المؤسسات التعليمية خاصة يتم من خلال خمس خطوات أساسية هي:<sup>(٩٠)</sup>

١- تعريف المخاطر، وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.

٢- تحليل المخاطر، ويتم فيها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.

٣- تقييم المخاطر، وهو تحديد عنصري الخطر:

أ- الآثار التي يحدثها كل خطر.

ب- احتمال حدوث كل خطر.

٤- التحكم في المخاطر، وبها يتم تحديد أي طرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر وآثاره.

٥- المراقبة والمتابعة الدورية، ويتم استكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

كما يمكن أن تتم مواجهة المخاطر في الجامعات وفقاً لمجموعة من الخطوات يمكن توضيحها كما يلي: (٩١).

- ١- وضع سياق لإدارة المخاطر.
  - ٢- تحديد المخاطر بأسلوب منهجي منظم.
  - ٣- تحليل المخاطر، وتحديد مستوى تأثيرها واستبعاد المخاطر غير المتوقعة أو غير المهمة.
  - ٤- تقييم المخاطر لتحديد مدى كفاية الضوابط الداخلية القائمة والحاجة إلى إجراءات إضافية.
  - ٥- معالجة المخاطر، من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات تجعل مستوى المخاطر وعواقبها محتملة.
  - ٦- التقييم السنوي للمخاطر الاستراتيجية، والتي تم تحديدها وتسجيلها على موقع مدير التدقيق الداخلي، وتنفيذ عملية التقييم هذه، وهو ما يفيد في تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر على المستوى التشغيلي.
- كما أن هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تتبعها الجامعات لمواجهة المخاطر التي تواجهها في ضوء المعايير التي وضعتها الهيئة الدولية للمعايير (ISO 31000) وهذه الخطوات هي: <sup>٩٢</sup>

- ١- التواصل والتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، داخل الجامعة وخارجها.
- ٢- وضع/ إنشاء السياق الذي توجد فيه الجامعة، والذي يشمل:
  - ❖ البيئة الخارجية والتي تتمثل في العوامل: الاجتماعية، الاقتصادية، السكانية، والبيئية.
  - ❖ البيئة الداخلية، والتي تتمثل في: رسالة الجامعة وأهدافها، الثقافة، البنية الإدارية، الكليات المختلفة، الطلاب، النظم والعمليات، الموارد المتاحة للجامعة، مؤشرات الأداء الأساسية.
- ٣- تحديد المخاطر، وفي هذه الخطوة يتم تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه الجامعة من حيث: مصادرها، أسبابها، وآثارها، وتهدف هذه الخطوة إلى إنشاء قاعدة بيانات شاملة تفيد الجامعة في هذه المواجهة.
- ٤- تحليل المخاطر، بعد رصد الأخطار يتم تحليلها، لبيان أسبابها، آثارها السلبية أو الإيجابية.



- ٥- تقييم المخاطر، ويتضمن هذا التقييم احتمال حدوث الخطر ودرجة حدوثه.
- ٦- معالجة المخاطر، وفي هذه المرحلة تتم مواجهة الخطر؛ وذلك بطرح العلاج الملائم، وتنفيذ هذا العلاج، والتحكم في الخطر وضبطه.
- ٧- المراقبة والمراجعة لكل الأنشطة الخاصة بالمخاطر.
- ٨- التسجيل، وفي هذه المرحلة يتم توثيق أنشطة مواجهة المخاطر بالجامعة، وتسجيلها على الموقع الإلكتروني للجامعة، وذلك بهدف إنشاء قاعدة بيانات شاملة للاستفادة منها مستقبلاً أو حين الحاجة.

إن ما سبق يوضح أن الجامعات تضع مجموعة من الخطوات لمواجهة المخاطر حتي يمكن التصرف بشكل استباقي قائم على الحذر، وتوقع الأحداث، واتخاذ الإجراءات المناسبة بدلاً من رد الفعل الفجائي الذي يجعل الجامعات غير قادرة على التحكم في هذه المخاطر أو السيطرة على أثارها، فوجود خطوات واضحة ومنظمة يجعل الجامعات أكثر قدرة على تحديد المشكلات المحتملة وتحديد أولوياتها، والنظر في مختلف المخاطر أو الاحداث المحتملة قبل حدوثها في ضوء بيانات ومعلومات واضحة حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة.

### المحور السادس: تصنيف المخاطر:

المخاطر هي أي مسألة أو قضية تؤثر على قدرات الجامعة التنظيمية في تحقيق أهدافها، ويختلف تصنيف المخاطر من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاط هذه المؤسسة، ونفس الأمر بالنسبة للمؤسسات التعليمية عامة والجامعات على وجه الخصوص، حيث تختلف المخاطر من جامعة لأخرى حسب الوظائف التي تؤديها الجامعة، وحسب البيئة المحيطة بالجامعة، وفيما يلي نعرض لبعض الرؤى المختلفة في تصنيف هذه المخاطر:

ففي دراسة ريتش هارويل (Rick Harwell) عن الإدارة الفعالة للمخاطر في التعليم الجامعي إشارة لخمس أنواع من المخاطر هي: (٩٣)

- ١- المخاطر الاستراتيجية، وهي التي تؤثر على قدرة الجامعة التنظيمية في تحقيق رسالتها وأهدافها العامة.
- ٢- المخاطر المالية، وهي المرتبطة بالأمور المالية للجامعة ومنها ما يرتبط بالأصول الملموسة وغير الملموسة، وانخفاض الموارد الذاتية، ومخاطر إدارة السيولة بالجامعة، ومخاطر الاستثمار في مجال الأسهم والسندات وصناديق الاستثمار.

- ٣- المخاطر التشغيلية، وهي التي تؤثر على قدرة الجامعة على الاستثمار في أنشطتها الإدارية اليومية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- ٤- مخاطر الامتثال (الالتزام)، وهي التي ترتبط بقدرة الجامعة على الالتزام بتعهداتها أو تعاقدها مع الجهات الأخرى.
- ٥- مخاطر السمعة: وهي التي ترتبط باسم الجامعة ومكانتها في المجالات الأكاديمية والبحثية والإدارية.
- وقد أشار مجلس التعليم العالي في إنجلترا إلى أهم المخاطر التي تواجه الجامعات، وتم ربطها بالمجالات التالية<sup>(٩٤)</sup>:

- المخاطر المالية.
  - المخاطر المرتبطة بامتلاكات الجامعة.
  - المخاطر الاستراتيجية.
  - مخاطر الصحة والأمان.
  - المخاطر المرتبطة بالطلاب.
  - مخاطر السمعة.
  - مخاطر مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس.
  - مخاطر البحث العلمي.
  - مخاطر ذات صلة بالطلاب الوافدين.
- كما أشارت خطة إحدى الجامعات إلى تصنيف المخاطر لديها وحددتها على النحو التالي:<sup>(٩٥)</sup>

- ١- المخاطر الصحية.
- ٢- مخاطر السلامة العامة (الكيميائية . الحريق . الطبيعة).
- ٣- مخاطر المعلوماتية.
- ٤- المخاطر القانونية.
- ٥- مخاطر الموارد البشرية.
- ٦- مخاطر السمعة.
- ٧- مخاطر الأبنية والمرافق.

ورغم التعدد والتنوع في تصنيف المخاطر التي تواجه المجتمعات الإنسانية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: ما هي أكبر المخاطر التي يمكن أن تواجه الجامعات في هذا العصر؟ والحقيقة أنه يبدو أن المخاطر الصحية هي أكبر وأعظم المخاطر الآن؛ فالجامعات أصبحت تواجه خطراً غير متوقع، وهذا الخطر لا يهدد الجامعات فقط، ولكنه يهدد البشرية بأكملها، ولقد تمثل هذا الخطر في وباء عالمي انتشر بسرعة وعلى نطاق واسع، ولم تستطع دول العالم السيطرة عليه، وهذا الخطر هو فيروس كورونا المستجد (Covid-19) والذي يمكن التطرق له في الصفحات التالية:

### المحور السابع: المخاطر الصحية: فيروس كورونا المستجد نموذجاً (Covid-19):

يعيش العالم هذا العام (٢٠٢٠م) واحدة من أسوأ الكوارث التي عرفتتها البشرية في تاريخها المعاصر، والتي من المتوقع أن تمتد آثارها لسنوات طويلة، وعلى الرغم من أن الأزمة قد طالت جميع الفئات، فإن الفئات الفقيرة والهشة هي من دفعت وستدفع الثمن الأكبر جراء هذه الجائحة، بما يثير المخاوف من تراجع المكاسب التي حققتها المجتمع الدولي في السنوات الثلاثين الأخيرة، في قضايا تنمية كثيرة على رأسها الفقر والجوع، ومكافحة التسرب من التعليم، وتوفير الحد الأدنى من الخدمات الأساسية، وتشير الأرقام والإحصاءات المتداولة من قبل عدد من الهيئات والمؤسسات الدولية إلى تعدد وتشابك الآثار الاقتصادية وتداعياتها على العديد من القطاعات المهمة بما يتجاوز آثار الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨م، وبما يعيد المجتمع الدولي إلى سنوات الكساد الكبير في ثلاثينات القرن العشرين.<sup>(٩٦)</sup>

ففي الولايات المتحدة الأمريكية ورغم تركيز الرئيس ترامب على المصلحة الداخلية وفقاً لشعاره أمريكا أولاً، فإن إخفاقاته المتعددة في التعامل مع الجائحة حتى الآن أدت إلى إصابة ما يزيد عن مليوني أمريكي، ووفاة ما يزيد عن (١١٧) ألف أمريكي حتى ١٨ يونيو ٢٠٢٠، والذي يعد واحداً من أعلى معدلات الوفاة نسبة إلى عدد السكان على مستوى العالم، وتسبب تلك الأزمة في أن تواجه الولايات المتحدة أسوأ أزمة اقتصادية عرفتتها واشنطن منذ الكساد العظيم في ثلاثينات القرن المنصرم<sup>(٩٧)</sup>.

وترجع إخفاقات الإدارة الأمريكية في التعامل مع جائحة كوفيد ١٩، إلى جملة من الأسباب، يتمثل أبرزها فيما يلي<sup>(٩٨)</sup>.

١- إنهاء مهام فريق الأمن الصحي العالمي والدفاع البيولوجي بمجلس الأمن القومي.

٢- تخفيض المخصصات المالية للقطاع الصحي.

٣- عدم اتخاذ الإدارة الأمريكية إجراءات احترازية والاستعداد لمجابهة كوفيد -١٩، قبل بداية انتشار الفيروس بين الأمريكيين.

٤- نقص الاحتياجات الطبية للتعامل مع تزايد عدد المصابين بالفيروس.

٥- ارتفاع نسب الإصابة بالأمراض المزمنة بين الأمريكيين.

أما في الصين فمُنذ ظهوره في أواخر ديسمبر ٢٠١٩ في مدينة ووهان اتخذت السلطات الصينية إجراءات صارمة للوقاية من وباء كورونا المستجد والسيطرة عليه، وأصدرت قرارات اقتصادية هامة لحماية اقتصاد البلاد خلال تلك الفترة الحرجة، كما شهدت البلاد تعبئة عامة لكافة الجهات المعنية، وحشد كل الطاقات من أجل التصدي لهذا الوباء، وقد شهدت ووهان إعلان حالة طوارئ صحية في ٢٣ يناير ٢٠٢٠، حيث تم فرض قيود غير مسبوقه على حركة المرور، ووقف جميع رحلات الطيران والقطارات، وإغلاق الأماكن العامة، وطلب من السكان البقاء في منازلهم، وفرضت رقابة صارمة على الأسواق، وأغلقت المدارس والجامعات، مع متابعة الدراسة، والعمل عن بعد، كما تم إغلاق المؤسسات السياحية والترفيهية، وغير ذلك من الإجراءات لمنع تفشي العدوى<sup>(٩٩)</sup>.

وقد بذلت الصين جهودًا كبيرة لتعزيز التضامن الدولي من أجل مواجهة وباء كورونا المستجد، لعل من أبرز هذه الجهود ما يلي<sup>(١٠٠)</sup>:

١- التأكيد على مبدأ التضامن والتعاون الدولي لمكافحة الوباء.

٢- تقديم الدعم والمساعدة الطبية للدول المتضررة.

٣- التنسيق مع منظمة الصحة العالمية.

٤- التشاور والتعاون مع الشركاء الإقليميين والدوليين.

٥- وعلى صعيد التعاون مع الاتحاد الإفريقي أعلنت الحكومة الصينية أنها قدمت مساعدات طبية للاتحاد الإفريقي وجميع الدول الأفريقية التي لديها علاقات دبلوماسية مع الصين، كما أرسلت فرقًا طبية إلى عدد من الدول الأفريقية.

**آثار كورونا المستجد (Covid-19):**

مع انتشار فيروس كورونا المستجد (Covid-19) في معظم دول العالم - وبالإضافة إلى إثارة الصحة السيئة على المواطنين - كانت له مجموعة من الآثار على مستويات مختلفة أساسية واقتصادية، وأخلاقية؛ فعلى المستوى السياسي كانت له آثاره على مختلف دول العالم، لعل من أبرز هذه الآثار ما يلي<sup>(١٠١)</sup>:

١- سقوط ما يسمى بالدولة النموذج في قيادة المجتمع الدولي وإدارة الأزمات العالمية، وهو ما أظهره فشل السياسات الأمريكية في إدارة الأزمة الوبائية على أراضيها، رغم انكفاء سياساتها على الداخل، وعزوفها عن مساندة حلفائها على المستوى الأوربي والأطلسي لمواجهة الوباء.

٢- ضعف دور النظام الدولي وتفكك دعائمه، وضعف قدراته وعجزه عن القيام بأية جهود جماعية لمكافحة الوباء، وهو الأمر الذي وضحت دلالاته في فشل مجلس الأمن في الخروج بنتائج حاسمة في شهر مارس الماضي ٢٠٢٠ لإيجاد علاج جماعي للوباء.

٣- ضعف موقف الاتحاد الأوربي الذي شهد عزوفاً جماعياً من التعاون المشترك لمكافحة الوباء، وكشف عن اتجاه كل دولة في الاستقلال بأساليبها الخاصة في المكافحة، وإن كانت الفترة الأخيرة قد شهدت مبادرات خجولة لتحريك مؤسسات الاتحاد الأوربي بهدف إعادة التضامن لمواجهة الوباء.

٤- كما أدى انتشار الوباء إلى تداعيات على اتجاهات العولمة، نتيجة ما فرضته متطلبات مواجهته من مفاهيم تتعارض مع مبادئها، ومنها تصاعد دور الدولة الإقليمية في مواجهة الوباء، وتحكم السلطة التنفيذية في أساليب وأدوات هذه المواجهة، وغلبة السيطرة الحكومية على نظم الرعاية الصحية، والاستعانة بقدرات القوات المسلحة التنظيمية والصحية في مكافحة الوباء.

٥- وللوباء انعكاساته أيضاً على نفسية المجتمعات ومعنويات الشعوب، نتيجة ما فرضته من عزل ذاتي وحجر صحي وتباعد اجتماعي، إضافة إلى إجراءات التباعد الدولي بفرض الحظر على السفر بين الدول وسحب المواطنين من الدول العالقين فيها، والحد من التبادل التجاري، وتقييد تدفق البضائع والسلع، واتباع سياسات اقتصادية ومالية تعتمد على الإمكانيات الذاتية والجهود المحلية أكثر من اعتمادها على التعاون بين الدول.

وعلى المستوى الاقتصادي جاءت جائحة كورونا لتزيد من وطأة الأوضاع الاقتصادية العالمية، حيث تعطلت حركة الاقتصاد العالمي استجابة لإجراءات التباعد الاجتماعي، وإجراءات الحظر الجزئي أو الكلي، فقد تضررت الصناعة العالمية، وتوقفت خطوط النقل البحري والجوي، كما تأثرت السياحة وأسواق المال وتجارة السلع والخدمات، في الوقت الذي

أصبحت فيه الدول مضطرة إلى مضاعفة الموارد المالية للإنفاق على المتطلبات الصحية لمواجهة الوباء، أو تعويض العمالة اليومية والأسر الفقيرة، ومنحهم القدرة على الحياة، وبناء عليه تراجع الإنتاج العالمي، وتدهورت مؤشرات النمو، وأصبحت كثير من الدول معرضة للانهايار الاقتصادي، إضافة إلى تفاقم الديون والعجز في الميزانيات العامة<sup>(١٠٢)</sup>.

وفي مصر على سبيل المثال تشير التقديرات الأولية لوزارة التخطيط د/ هالة السعيد إلى توقعها انخفاض معدل النمو الاقتصادي في الربع الثالث من العام المالي (٢٠٢٠/٢٠١٩) إلى ٤,٥% نتيجة تداعيات أزمة كورونا، وانخفاض أكبر في الربع الأخير ليصل إلى ١% فقط ليسجل معدل النمو الاقتصادي لهذا العام المالي ٤,٢% بينما كان المستهدف والمتوقع أن يصل إلى ٥,٦% في الوقت الذي جاءت توقعات جهات اقتصادية دولية أقل بالنسبة للنمو الاقتصادي المصري، حيث توقعت وكالة فيتش أن يصل معدل النمو الاقتصادي المصري إلى ٤.١%، أما البنك الدولي فقد توقع أن يبلغ ٣,٨%، وتوقع صندوق النقد أن يصل معدل النمو الاقتصادي المصري إلى ٢% في عام ٢٠٢٠، يرتفع إلى ٢,٨% عام ٢٠٢١، واعتبره في الترتيب بالمركز السادس عالمياً للدول التي ستحقق نمواً إيجابياً<sup>(١٠٣)</sup>.

وعلى المستوى الأخلاقي والقيمي كشفت الأزمة عن انتهازية بعض الدول وعدم تورعها عن الاستيلاء على مستلزمات طبية كانت في طريقها إلى دول أخرى، بلا رادع قانوني أو أخلاقي، وقد ارتكبت عمليات القرصنة هذه - المرفوضة في جميع القوانين والمواثيق الدولية - دول متقدمة، منها الولايات المتحدة، وإيطاليا والتشيك، ولذا أصبح من الوارد جداً أن تتدلع الحروب في عصر كورونا من أجل شحنة كمادات، بالإضافة إلى ذلك ظهرت عنصرية تجاه الصين التي ظهر فيها الوباء بداية، وامتدت لتطول كل ما هو آسيوي، كما عمقت الأزمة مختلف أشكال العنصرية المتعارف عليها تجاه الأجناس أو القوميات أو الديانات<sup>(١٠٤)</sup>.

وقد فرضت الآثار السلبية المتنوعة للفيروس على دول العالم إعلان مجموعة من الإجراءات للتخفيف من هذه الآثار، فعلى المستوى الاقتصادي على سبيل المثال:

١) في الولايات المتحدة الأمريكية تمت الموافقة على حزمة مبدئية تساوى ٢.٣ تريليون دولار أمريكي لتخفيف الأزمة الاقتصادية، وهو ما يصل إلى ١١% تقريباً من الناتج الإجمالي الأمريكي، تشمل إعانات بطالة إضافية تتخطى الـ ٢٥٠ مليار دولار، ومبلغ مماثل تقريباً لتوفير إعانة نقدية بمبلغ ١٢٠٠ دولار أمريكي لكافة الأمريكيين أصحاب الدخل دون حد معين، بالإضافة إلى إعانات إضافية للأسرة الواحدة على كل طفل، وعشرات المليارات من

الدعم الغذائي للشرائح الأفقر، كما تشمل الحزمة مئات المليارات من القروض الحكومية للمشروعات الصغيرة والشركات المتعثرة، ودعمًا لشركات كبرى مع إتاحة استحواذ الحكومة على جزء من أسهم هذه الشركات في مقابل الدعم، بالإضافة إلى زيادة مخصصات القطاع الصحي<sup>(١٠٥)</sup>.

٢) في الصين اتخذت الحكومة إجراءات مماثلة سابقة على الإجراءات الأمريكية، نظرًا لتأثر الاقتصاد الصيني بإجراءات الإغلاق أولاً بين بلدان العالم، حيث مرت الحكومة الصينية حزمة مالية تبلغ ٤٠٠ مليار دولار تقريباً، بما يساوي ٢.٥% من الناتج الصيني، وتضم الحزمة زيادة المخصصات المباشرة لجهود السيطرة على تفشي الوباء بإنتاج المعدات الصحية بالإضافة إلى زيادة إعانات البطالة وتحويلات اجتماعية أخرى، وهي تضاف إلى إجراءات تستهدف منح إعفاءات ضريبية، وتأجيل مدفوعات القروض للقطاع العائلي والمشروعات المتضررة لمساعدتها على تخطي الأزمة<sup>(١٠٦)</sup>.

٣) أما عن مصر فالتخفيف من أثر الأزمة أعلنت الحكومة المصرية عن تخصيص حزمة اقتصادية بقيمة ١٠٠ مليار جنية مصري، أي ١.٩% تقريباً من الناتج المحلي للعام المالي الماضي، نصفها تقريباً لقطاع السياحة المتوقف، كما تضم الإجراءات أيضاً زيادة مخصصات التقاعد، وتخفيض أسعار الطاقة للقطاع الصناعي، وتقديم تسهيلات ضريبية وائتمانية لقطاع الأعمال، وتخفيض سعر الفائدة، ومنح دعم مادي بقيمة ٥٠٠ جنية شهرياً لمدة (٣) أشهر للعمالة غير الرسمية<sup>(١٠٧)</sup>، ومنح أصحاب المعاشات العائلات الخمس المستحقة لهم بحكم قضائي طال انتظاره لتنفيذ نسبة ٨٠% من الأجر الأساسي، مع منح أصحاب المعاشات زيادة في معاشاتهم نسبتها ١٤% من بداية الموازنة الجديدة<sup>(١٠٨)</sup>.

وأخيراً فإن التاريخ الإنساني شهد قديماً وحديثاً العديد من أشكال الأوبئة كان آخرها ما عرف باسم فيروس كورونا المستجد Covid-19، ومع تعدد أشكال الأوبئة تعددت معها أشكال المواجهة التي تبنتها دول العالم على اختلافها، للقضاء على هذه الأوبئة، وتشير القراءة المدققة لتجارب هذه الدول فيما يختص بأساليب المواجهة إلى أن هناك العديد من الخصائص المشتركة أهمها:<sup>(١٠٩)</sup>

١- أن الوباء يظهر في كل مرة دون أن ينتبه له الأفراد ولا ينتبه له المسئولون، وتبدأ كافة الدوائر تتسائل عن كُنه ذلك المرض اللعين والغامض، وفي ذلك أبداع ألبير كامو في روايته الطاعون.

- ٢- أن الناس في البداية تستهين بالأمر، وعند ظهور تكاثر الحالات يشتد الاهتمام، ويبدأ الناس في المواجهات الجماعية والفردية، كل حسب قدرته المادية والاجتماعية.
- ٣- تحتشد الدوائر الدينية في استثمار ذلك الحدث، وفي تفسيره على أنه انتقام من القوى الإلهية العظمى، لأن البشر انحرفوا ولم يواظبوا على طاعة الله.
- ٤- انتشار نظرية نهاية العالم، وهذا الأمر يتكرر بتكرار ظهور الوباء في كل المراحل التاريخية.

وإذا كانت دول العالم قد تأثرت بفيروس كورونا، فإن الجامعات أيضاً لم تكن بعيدة عن آثاره السلبية، ولعل هذا يجعلنا ننظر بتمعن إلى أهمية إدارة المخاطر في هذا الوقت وضرورة تبني ثقافتها، فلقد أوضح براندي Brandi أن تطوير ثقافة تدرك المخاطر في مؤسسات التعليم العالي يعتبر أمراً مهماً وضرورياً حتى يمكن تركيز الجهود نحو عمليات إدارة المخاطر، وهذا يتطلب دعماً من أعلى إلى أسفل لكي يلتزم أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بثقافة إدارة المخاطر الجديدة، وعلى القادة أن يدركوا أن ثقافة إدارة المخاطر القوية تستغرق فترة من الوقت للوصول إلى مرحلة الوعي الشامل بالمخاطر، كما أكد على أهمية التوحيد الثقافي في تنفيذ إدارة المخاطر، وأوضح أن الانعزال يؤدي إلى تعزيز الثقافات المجزأة؛ مما يؤدي إلى خلق حالة من عدم اليقين وضعف الدعم من أعضاء هيئة التدريس، مما يجعل تحديد المخاطر وتقييمها يتم بشكل غير موضوعي؛ ولهذا يجب إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بمؤسسات التعليم العالي في عملية إدارة المخاطر منذ بداية تنفيذها؛ فهذا سوف يساعد على خلق ثقافة موحدة، وسوف يساعد ذلك مؤسسات التعليم العالي على دعم إدارة المخاطر حتى تحقق أهدافها<sup>(١١٠)</sup>.

### القسم الثالث

#### خبرة بعض الجامعات . العربية والأجنبية

في إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد في ضوء الوعي و العوامل الثقافية  
المؤثرة

يتضمن هذا القسم خبرة بعض الجامعات العربية والأجنبية في إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد (Covid-19)، وهو ما نعرض له من خلال المحاور التالية:  
المحور الأول: خبرة جامعة الملك سعود بالرياض:



### أولاً: نشأة جامعة الملك سعود:

أنشئت جامعة الملك سعود في عام ١٣٧٧هـ الموافق ١٩٥٧ م - بموجب المرسوم الملكي رقم (١٧) في الحادي والعشرين من ربيع الآخر عام ١٣٧٧هـ، وقد بدأت الدراسة في الجامعة بافتتاح كلية الآداب عام ١٣٧٨/٧٧ هـ، وقد حظي التنظيم الإداري للجامعة باهتمام كبير؛ حيث أرسيت القواعد الأساسية المتعلقة بنظامها من خلال صدور (٣) مراسيم ملكية تتعلق بنظامها، وفي عام ١٣٨٠هـ صدر المرسوم الملكي رقم (١١٢) بتاريخ ١٣٨٠/١٢/٢٦ هـ المتضمن الموافقة على نظام جامعة الملك سعود، وكان أبرز ما جاء فيه أن للجامعة شخصية اعتبارية، وميزانية خاصة يوافق عليها وزير المعارف، ويعرضها على الجهات ذات الاختصاص لاعتمادها، وأن تختص الجامعة بكل ما يتصل بالتعليم العالي الذي تتولاه كلياتها ومعاهدها، وتشجيع البحوث العلمية والعمل على رقي الآداب والعلوم في البلاد<sup>(١١١)</sup>.

ويوجد بالجامعة العديد من الكليات التي تشمل تخصصات متنوعة يمكن توضيحها على النحو التالي<sup>(١١٢)</sup> :

- الكليات الصحية: وتضم كلية الطب البشري، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، وكلية طب الأسنان، وكلية الأمير سلطان بن عبدالعزيز للخدمات الطارئة، وكلية الصيدلة.
- الكليات العلمية: وتشمل كلية الهندسة، وكلية علوم الحاسب والمعلومات، وكلية العلوم، وكلية العمارة والتخطيط، وكلية علوم الأغذية والزراعة.
- الكليات الإنسانية: وتضم كلية الآداب، وكلية اللغات والترجمة، وكلية التربية، وكلية علوم الرياضة والنشاط البدني، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية السياحة والآثار.

وتحتل إدارة المخاطر بالجامعة مكانتها المؤثرة في الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة، حيث تسهم هذه الإدارة في تحقيق أهداف الجامعة، ولعل الدليل على ذلك ما قامت به هذه الإدارة من جهد في مواجهة أهم تحدي عالمي في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين، وهو انتشار فيروس كورونا المستجد (Covid-19)، ونظراً لتميز خبرة جامعة الملك سعود في هذا المجال، نعرض لأبعاد هذه الخبرة في الصفحات التالية كما يلي:

### ثانياً: سياسة إدارة المخاطر بجامعة الملك سعود:

ترتكز سياسة إدارة المخاطر بجامعة الملك سعود على ثلاثة مبادئ أساسية هي<sup>(١١٣)</sup>:

- ١- الوقاية من المخاطر ومنع حدوثها قدر المستطاع.
- ٢- التعامل مع المخاطر حال حدوثها بشكل ناجح وفعال.
- ٣- تفعيل نظام المراقبة الداخلية الفعال الذي يُمكن من التنبيه عند بداية نشوء أي خطر وتوقع المخاطر قبل حدوثها من خلال:
  - إجراء المراجعة السنوية لإدارة المخاطر، مع تحديث الدليل ووضع سياسات التعامل مع الخطر.
  - تشجيع مسئولو الجامعة من العمداء ومديري الإدارات على تبني سياسات إدارة المخاطر.
  - التأكد من أن عملية إدارة المخاطر فعالة وناجحة.
  - ضمان التزام كافة الجهات في الجامعة بما يصدر من إدارة الجامعة من توجيهات أو تعليمات تخص المخاطر.
  - متابعة صلاحيات ومهام إدارة المخاطر.
  - تأسيس نظام مراقبة داخلية للجامعة يرصد المخالفات التي قد تؤدي إلى حدوث خطر معين.
  - أحقية إدارة المخاطر بالدخول والتفتيش والفحص والاستفسار عن أو في أي جهة من جهات الجامعة لضمان التزام هذه الجهة بالتعليمات الخاصة بإدارة المخاطر.
  - التزام الشفافية في الكشف عن آثار المخاطر بأنواعها المختلفة.
  - وضع آليات للإنذار المبكر والمراقبة لتنبيه الجامعة حول اتخاذ إجراءات تصحيحية لإدارة أي مخاطر محتملة.
  - حصر المخاطر وتحديدها وتحديد مؤشرات الاحتمالية والتأثير ومستوى الخطر.
  - توثيق الإجراءات التي ينبغي اتباعها في حال حدوث الخطر وتبليغ الجهات المسؤولة بها.
  - متابعة المستجدات في موضوع إدارة المخاطر، وخاصة متابعة الجهات ذات المرجعية في هذا الشأن، وتطبيق أفضل الممارسات.
  - تقدم إدارة المخاطر المشورة والتوصيات اللازمة إلى الإدارة العليا بالجامعة فيما يخص المخاطر.

- تقوم الإدارة بعمل سياسة للتغيير بحيث إذا طرأت أي تغييرات في طبيعة ومدى المخاطر الأساسية يتم تطبيق سياسة للتغيير بسهولة، ورصد أي مخاطر ناشئة والتعامل معها.
- تقوم الإدارة برصد أي إخفاقات في التعامل مع أي مخاطر حدثت في الجامعة، ودراسة الأسباب والرفع بها للجهات العليا في الجامعة مع التوصيات.
- أن تتأكد الإدارة أن جميع سياسات وإجراءات إدارة المخاطر تتفق مع التعليمات الصادرة من الدولة بهذا الشأن.
- تتولى الإدارة إعداد برامج تدريبية لجميع المنسوبين فيما يخص المخاطر والرفع بها للجهات العليا لإيجاد السبل المناسبة لتكون هذه البرامج التدريبية إلزامية على جميع منسوبي الجامعة .

### ثالثا: إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا:

لقد أشارت خطة جامعة الملك سعود إلى أنواع المخاطر التي يمكن حدوثها في الجامعة وهي: (المخاطر الصحية، والمخاطر الطبية، والمخاطر الكيميائية، ومخاطر الوثائق والمعلومات، والمخاطر القانونية، ومخاطر السمعة، ومخاطر الحريق، والمخاطر المالية، والمخاطر الطبيعية، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر المنشآت والمرافق)<sup>(١٤)</sup>.

والحقيقة أن قضية المخاطر الصحية قد احتلت مرتبة متقدمة في اهتمامات الجامعة؛ حيث وضعتها الجامعة بالمرتبة الأولى في خطتها لإدارة المخاطر، وأوضحت الخطة أن المخاطر الصحية هي تلك التي تهدد صحة وأداء جميع القوى البشرية العاملة بالجامعة، وتُلحق بهم أضرارا تستوجب التدخل الصحي، ومن أمثلة هذه المخاطر ما يلي: - المخاطر البشرية الصحية في المعامل والمختبرات، - الاختناقات التنفسية - العدوى من الأوبئة والنفايات الحيوية وانتشارها - مخاطر الصحة العامة والأمراض المزمنة - وأخيرا التسمم الغذائي، وحتى تتعامل الجامعة مع هذه الأخطار فقد أوضحت في خطتها في كل خطر من هذه الأخطار الإجراءات الفورية حال العلم بالخطر، والجهة المسؤولة عن معالجة الخطر، وإجراءات التعامل مع هذا الخطر، وكيفية إنهائه والتخلص من الأضرار التي سببها، كما وصفت مجموعة من الإجراءات لتفادي حدوثه مرة أخرى<sup>(١٥)</sup>.

أما عن الخطوات التي اتخذتها الجامعة لمواجهة فيروس كورونا، فلقد حرصت الجامعة على طرح مبادرة جامعة الملك سعود لبحوث فيروس كورونا (COVID-19)، وتقوم فكرة المبادرة

على دعوة الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الجامعة للتقدم بمقترحاتهم البحثية من خلال المجالات البحثية التي تطرحها عمادة البحث العلمي (أو أي فكرة واعدة) في أبحاث فيروس كورونا (COVID-19)، وتقوم العمادة بتقديم الدعم اللازم للمقترحات المتميزة، على أن يتم إنجاز العمل في مدة لا تتجاوز تسعة أشهر من تاريخ توقيع العقد، وأن يتم تقديم العمل في صورة بحوث علمية ونماذج تقنية ومنتجات ذات جدوى في تشخيص ومكافحة الفيروس والحد من انتشاره، وتهدف هذه المبادرة إلى تشجيع الابتكارات الوطنية التي تساعد على مكافحة الأزمة الحالية أو التخفيف من آثارها، وحددت الجامعة المخرجات المتوقعة من المبادرة، وآليات التقديم والتنفيذ، والفئة المستهدفة، والخطة الزمنية، ومؤشرات الأداء، والميزانية، وكذلك الشروط والضوابط<sup>(١١٦)</sup>. كما اتبعت الجامعة وباقي جامعات المملكة الخطة التنفيذية التي أصدرتها وزارة التعليم لمكافحة فيروس كورونا، حيث اهتمت المملكة العربية السعودية بقضية مكافحة فيروس كورونا المستجد (Covid-19)، وبرز هذا الاهتمام من خلال وضع الخطة التنفيذية للجامعات، ومؤسسات التعليم بوزارة التعليم لمكافحة هذا الفيروس، ولقد تضمنت الخطة الأبعاد التالية:

(١): اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمكافحة فيروس كورونا المستجد (Covid-19) بالجامعات السعودية:<sup>(١١٧)</sup>

- ١- تتضمن هذه الاحتياطات في مرحلتي ما قبل الوباء وما بعده:
  - تشكيل لجنة لإدارة الأزمة خاصة بمكافحة فيروس كورونا الجديد.
  - خطة تثقيفية وتوعوية بالخارج وخارج الجامعة.
  - الاستعداد التام للفرق ذات الخبرة الطبية للوباء.
  - مراجعة كل الإمكانيات والاحتياجات وتوفيرها تحسباً لحدوث الوباء.
  - تفعيل الإجراءات الوقائية طبقاً لخطة وزارة الصحة.
- ٢- احتياطات ما قبل حدوث الوباء:
  - تنفيذ متكرر للخطة التثقيفية والتوعوية بلغات عديدة للوصول إلى كافة المنسوبين.
  - الالتزام التام بإجراءات التعقيم والنظافة للمباني.
  - تبني تعريف وزارة الصحة للحالات المشتبه بها.
  - تحديد الأماكن الصحية التي يتم تحويل الحالات المشتبه بها إليها، وإعلان ذلك بصورة واضحة.

- تشكيل فريق طوارئ بكل مبنى، مع تدريبهم بواسطة فريق طبي على التعرف على الحالات المشتبه بها وطريقة تحويلها إلى الأماكن الصحية المحددة بطريقة تقلل انتشار العدوى.

- تنفيذ تدريبات تحويل حالات مشتبه بها، وكذلك خطة إخلاء وهمية.  
٣- احتياطات أثناء حدوث الوباء:

- الالتزام التام بأدلة وتعليمات وزارة الصحة السعودية.  
- الفحص الظاهري للمنسوبين عند دخول الحرم الجامعي، وتوجيه من يظهر أعراض المرض عليه للكشف الطبي.

- تحويل الحالات المشتبه بها التي تتواجد داخل الحرم الجامعي إلى الأماكن الطبية المحددة سلفاً والتزام الإجراءات الاحترازية.  
- تسجيل المخالطين للحالة طبقاً لتعليمات وزارة الصحة، مع تنظيف وتعقيم المبنى طبقاً للخطة الموضوعية.

- وضع خطة سرية لتحديد مواقع لعمل مستشفى ميداني في حالة تفشي الوباء، حيث إن المباني المكيفة قد تسهم في انتشار المرض.

(٢): تشكيل لجنة إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد بالجامعات السعودية: (١١٨)

يتم تشكيل لجنة عليا للتعامل مع الأزمة برئاسة مدير الجامعة، رئيس الجهة، وعضوية نواب رئيس الجهة، وممثل الخدمات الصحية بالجهة، وكيالة الجامعة لشطر الطالبات بالجهة/ ممثلة شطر الطالبات بالجهة، وممثل من وزارة الصحة بالمنطقة.

وتكون مهام اللجنة كالتالي:

- ١- متابعة تنفيذ الخطة الوقائية طبقاً لخطة وزارة الصحة بقطاعات الجامعة المختلفة.
- ٢- وضع ومتابعة تنفيذ خطة التوعية والتثقيف لكافة قطاعات الجامعة.
- ٣- تحديد آليات وإجراءات مرنة لسرعة تأمين أدوات التنظيف والتعقيم والوقاية، وتوفير الاحتياجات المادية والبشرية لمواجهة الأزمة.
- ٤- توثيق كافة الإجراءات متبعة، ووضع التوصيات والمقترحات وتوجيهها للجهات المعنية للاستفادة منها حالياً ومستقبلاً في حالة حدوث أزمات مماثلة لا قدر الله.
- ٥- وضع دليل إجرائي للتعامل مع الأزمة ويراعى فيه الشمولية بحيث يمكن استخدامه في الحالات المماثلة.

- ٦- إعداد الخطة ورسم السيناريوهات لمواجهة أزمة انتشار فيروس كورونا الجديد (COV-19).
- ٧- المتابعة اليومية للوضع في الجامعة بكافة قطاعاتها، والتواصل المستمر مع وزارة الصحة طبقًا للنظام الإلكتروني المعتمد، والإبلاغ عن الحالات المشتبه بها على الفور من خلال وحدة الصحة البيئية بالمستشفى الجامعي عن طريق شبكة المراقبة الإلكترونية الصحية.
- ٨- إعداد النماذج والقوالب الخاصة بمتابعة الأزمة، وتسجيل الحالات، وإحالتها للمستشفيات الخارجية متى استلزم الأمر.
- ٩- متابعة تشكيل لجان للطوارئ وإدارة الأزمة بقطاعات الجامعة المختلفة، والإشراف على تدريبها على التعامل مع الحالات المشتبه بها.
- ١٠- التوصية برفع حالة الاستعداد واتخاذ إجراءات تصاعديّة في حالة حدوث أي مستجدات أو إصابات بالفيروس سواء بالجامعة بصفة خاصة أو بالمملكة عامة.
- ١١- تحديد الأماكن الصحية داخل الحرم الجامعي لتحويل الحالات المشتبه بها، مع وضع الإرشادات الدالة على هذه الأماكن.
- ١٢- تبني خطة لتحديد أماكن محددة بعيدة عن استقبال الطوارئ بالمستشفى الجامعي لتلقي انتشار الوباء بالمستشفى الجامعي والطريقة المناسبة لنقل الحالات المشتبه بها لتفادي انتشار المرض أثناء النقل.
- ١٣- تشكيل فرق تطوعية من الطلاب وتدريبهم على إدارة الحشود (فريق الجواله)، وكذلك المساعدة في تقديم الخدمة الطبية (طلاب الكليات الصحية)، استعدادًا للسيناريو الأسوأ لا قدر الله.
- ١٤- وضع خطة لتحديد الأماكن المناسبة لإنشاء مستشفيات ميدانية لعزل الحالات المصابة.
- ١٥- إصدار البيانات الإعلامية لنشرها على موقع الجامعة الإلكتروني وإبلاغها لقطاعات الجامعة المختلفة، وبراعى أن تكون هذه اللجنة هي الجهة الوحيدة المخول لها إصدار بيانات أو تقارير إعلامية تخص الأزمة.
- ١٦- التواصل والتنسيق مع قطاعات المملكة المعنية، كوزارة الصحة بقطاعاتها المختلفة من أجل تنفيذ خطط مواجهة الموضوعة من قبل هذه الجهات.

١٧- تعقد اللجنة اجتماعًا أسبوعيًا لمتابعة الأزمة وتعتبر في حالة انعقاد دائم في حالة وجود إصابات بالمرض، وترفع محاضرها لمدير الجامعة لاعتمادها ورفعها لمعالي الوزير.

(٣): تنفيذ الحملة التثقيفية التوعوية: (١١٩)

- تهدف الحملة التثقيفية التوعوية إلى ما يلي:

- ١- رفع الوعي بالفيروس والتعريف به.
- ٢- تقديم معلومات صحية وتثقيفية عن المرض وأعراضه.
- ٣- معرفة طريقة التعامل مع المرض في حالات الاشتباه لا سمح الله.
- وقد تم تنفيذ هذه الحملة خلال أسبوع من تاريخ يوم الإثنين ٣ فبراير ٢٠٢٠.
- وحول السياسة الإعلامية في النشر تجدر الإشارة إلى ما يلي:
- ١- عدم التهويل من الأمر، والمبالغة في الصياغة الإعلامية.
- ٢- ينحصر الدور التوعوي في هذه الخطة على جوانب تثقيفية فقط.
- ٣- الغرض من هذه الخطة هو توعية جمهور الجامعات وتثقيفهم.
- ٤- وجوب تلقي المعلومات المنشورة من مصدر علمي موثوق أو من وزارة الصحة.

(٤): تبنى الإجراءات الخاصة بوزارة الصحة في التعامل مع الحالات المشتبه

بها: (١٢٠)

لعل من أهم هذه الإجراءات:

- تعريف الحالة بغرض الرصد وهي:
    - ١- الحالة المشتبه إصابتها بالفيروس.
    - ٢- الحالة المؤكدة.
    - ٣- التشخيص.
    - ٤- العلاج.
    - ٥- اللقاح.
  - مكافحة العدوى في المرافق التعليمية (المدارس & الجامعات)، وتشمل الفصول الدراسية وقاعات المحاضرات والمعامل والمكاتب: (١٢١)
- في هذا الجانب من الخطة التنفيذية للجامعات السعودية لمكافحة فيروس كورونا المستجد (n Cov-2019) تؤكد الخطة على ضرورة الالتزام بما يلي:

- ١- التوعية الصحية المكثفة والدورية عن الفيروس وطرق الوقاية منه.
- ٢- النظافة والتطهير بصورة متكررة.
- ٣- التغيب عن الدراسة، والذهاب إلى العيادة الطبية فور ظهور أعراض التهاب الجهاز التنفسي.
- ٤- التخلص من المواد المستخدمة لتغطية الفم والأنف مباشرة بعد الاستخدام.
- ٥- توفير المستلزمات اللازمة للتطهير والتعقيم في الفصول الدراسية والمعامل والمكاتب والممرات، والتعهد بتعبئتها بانتظام من قبل متعهد النظافة.
- ٦- تخصيص عيادة لفحص أي طالب أو منسوب من منسوبي الجامعة فور ظهور أعراض التهاب تنفسي حاد، وفي حالة الاشتباه بفيروس كورونا (ووهان المستجد) يتم تحويل المريض إلى العيادات العامة أو عيادات طب الأسرة بالمستشفى الجامعي خلال الدوام أو الطوارئ بعد ساعات الدوام، وفي حالة عدم توفر مستشفى جامعي يتم تحويله إلى أقرب مستشفى تابع لوزارة الصحة.
- ٧- تشكيل فريق طبي استشاري تابع لوزارة التعليم في كل مدينة من استشاريين في الأمراض المعدية ومكافحة العدوى والصحة العامة لدراسة حالات الطلبة أو المنسوبين المشتبه أو المؤكد إصابتهم بالفيروس لتقييم الوضع الوبائي، وعدد المخالطين بالتنسيق مع فريق الاستجابة السريعة التابع لوزارة الصحة، ولا ينصح بشكل عام بتعليق الدراسة أو إخلاء المباني الدراسية عند ظهور أي حالات فردية، ويترك هذا القرار للفريق الاستشاري بالتنسيق مع فريق وزارة الصحة.
- ٨- يجب الإبلاغ عن الحالات المشتبه إصابتها بالفيروس على الفور من خلال الاتصال على رقم (٩٣٧)، وطلب الإبلاغ عن مرض مُعدٍ، وكذلك عن طريق شبكة المراقبة الإلكترونية الصحية.

#### رابعاً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة:

إن الجامعات بطبيعتها لا تعمل بمعزل عن المجتمع، بل على العكس تماماً فهي جزء من المجتمع، وتسعى لتحقيق أهدافه وطموحاته؛ لذا تتأثر الجامعات بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتؤثر فيها أيضاً؛ ونتيجة لذلك واتساقاً مع منهجية الدراسة الحالية كان من الضروري تحديد القوى والعوامل الثقافية ذات العلاقة والتي



أثرت تأثيراً قوياً على إدارة المخاطر بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، ويمكن تناولها على النحو التالي:

### (أ) العامل الاجتماعي:

تعتبر البداوة هي أصل الحضارة العربية؛ فهي التي أمدت هذه الحضارة بالقيم الروحية وقيم مكارم الأخلاق، والشاهد على ذلك هو قيام الدولة السعودية من خلال توحيد كافة القبائل في مجتمع مدني استطاع بالاستقرار وعائدات النفط أن يوفر مظاهر الخدمات الاقتصادية والاجتماعية لتطويع المجتمع القبلي، فلقد استطاع المجتمع السعودي الانقطاع عن البداوة وتراثها في الترحال المستمر، وسكنها، واقتصادها الذي يعتمد على الماشية، واستشرق السير حديثاً نحو العلاقات الاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق الكثير من الشروط الموضوعية للاستقرار، ولكنه لم يستطع الانقطاع عن الموروث القبلي أو الانتماء للقبيلة<sup>(١٢٢)</sup>؛ لذا تعتبر "الأسرة هي نواة المجتمع السعودي... ويرى أفرادها على أساس العقيدة الإسلامية وما تقتضيه من الولاء والطاعة لله ولرسوله ولأولى الأمر... واحترام النظام وتنفيذه، وحب الوطن والاعتزاز به وبتاريخه المجيد، وتحرص الدولة على توثيق أوامر الأسرة والحفاظ على قيمها العربية والإسلامية ورعاية جميع أفرادها، وتوفير الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وقدراتهم، ويقوم المجتمع السعودي على أساس من اعتصام أفرادها بحبل الله، وتعاونهم على البر والتقوى، والتكافل فيما بينهم وعدم تفرقهم"<sup>(١٢٣)</sup>؛ ولعل روح الانتماء هذه قد انتقلت إلى المؤسسات التعليمية حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة التعليمية، كما أنهم يحاولون باستمرار الحفاظ عليها من أي مخاطر أو أزمات قد تواجهها؛ ونتيجة ذلك هناك "وعى تام للقيادات الجامعية بالجامعات السعودية بكيفية إدارة تلك الأزمات من خلال العديد من الأدوار والتدخلات المهمة"<sup>(١٢٤)</sup> للحفاظ على الجامعات السعودية حتى تحقق الأهداف المنوط بها.

### (ب) العامل السياسي:

يشير دستور المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بنظام الحكم في المواد الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة منه أن نظام الحكم في المملكة العربية السعودية... ملكي، يكون الحكم في أبناء الملك المؤسس عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل آل سعود وأبناء الأبناء... ويبايع الأصلح منهم للحكم على كتاب الله تعالى وسنة رسوله

صلى الله عليه وسلم، ويختار الملك ولى العهد... ويعفيه بأمر ملكي، ويكون ولى العهد متفرغاً لولاية العهد... وما يكلفه الملك من أعمال، ويتولى ولى العهد سلطات الملك عند وفاته حتى تتم البيعة، ويباع المواطنون الملك على كتاب الله وسنة رسوله، وعلى السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره، ويستمد الحكم في المملكة العربية السعودية سلطته من كتاب الله وسنة رسوله... وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدولة، ويقوم الحكم في المملكة العربية السعودية على أساس العدل والشورى والمساواة وفق الشريعة الإسلامية<sup>(١٢٥)</sup>؛ ولهذا انفردت المملكة العربية السعودية عن بقية دول العالم، إذ جعلت القرآن والسنة دستوراً لها، واعتمد النظام الأساس للحكم في المملكة العربية السعودية في مصادره وأهدافه على العقيدة الإسلامية الصحيحة والشريعة السمحة، ولا يظهر أي أثر لأي قانون وضعي في أي مادة من مواد النظام الأساس للحكم؛ لذا اتصف هذا النظام بالشمول والانتماء والتوازن والعدل ومبدأ الشورى<sup>(١٢٦)</sup>، ولم تكن المؤسسات التعليمية بعيدة عما اتصف به هذا النظام من توازن وعدل ومساواة حيث حرصت الجامعات السعودية على الحفاظ على توازنها ضد أي مخاطر أو أزمات غير متوقعة "وقد كان للجامعات السعودية رغم حداثة تجربتها محاولات جادة للارتقاء بأدائها، ومسايرة الجامعات العربية والعالمية التي تقدم عنها، وبذلت جهوداً في وضع استراتيجيات تتبنى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات البيئية سعياً منها للحد من المشكلات والأزمات المتوقعة الحدوث، وتقديم إسهامات ونماذج عملية في مواجهة الأزمات البيئية"<sup>(١٢٧)</sup>.

### (ج) العامل الاقتصادي:

لقد "حقق اقتصاد المملكة العربية السعودية معدلات نمو قوية للغاية خلال السنوات الأخيرة مستفيداً من ارتفاع أسعار النفط والنتاج النفطي، وقوة نشاط القطاع الخاص، وزيادة الإنفاق الحكومي، وتنفيذ عدد من مبادرات الإصلاح المحلي، كذلك أدى ارتفاع أسعار النفط وزيادة الإنتاج النفطي إلى تحقيق فوائض ضخمة في الحساب الخارجي والمالية العامة، بينما تراجع الدين الحكومي إلى مستويات منخفضة للغاية"<sup>(١٢٨)</sup>، وتمثل المملكة العربية السعودية ما يزيد عن ٢٠% من إجمالي الناتج المحلي لمنطقة الشرق الأوسط (ما يعادل ربع إجمالي الناتج المحلي للعالم العربي، طبقاً لآخر الأرقام الصادرة عن صندوق النقد الدولي)، وهذا ما يؤهلها لتكون المحرك

الاقتصادي للمنطقة، ولأن تكون شريكاً مؤثراً، وعضواً في مجموعة دول العشرين (G20). ويمثل سوق الأسهم السعودي أكثر من ٥٠% من إجمالي القيمة السوقية للأسهم في منطقة الشرق الأوسط<sup>(١٢٩)</sup>.

إن الوضع الاقتصادي للمملكة العربية السعودية قد جعلها في مصاف الدول المتقدمة، وهذا ما يجعل المملكة تسعى دائماً للحفاظ على أمنها واستقرارها من أي مخاطر محتملة، ولقد ظهر ذلك جلياً في جائحة كورونا حيث تعد المملكة العربية السعودية من أوائل الدول التي استشعرت خطورة فيروس كورونا وقامت باعتماد عدد من الإجراءات الاحترازية والمتسلسلة منذ وقت مبكر وتحديداً في ٢٧ فبراير ٢٠٢٠م، وتم اتخاذ العديد من التدابير الوقائية الفاعلة والتي سبقت بها الكثير من دول العالم وذلك للوقاية من هذا الفيروس، والحد من انتشاره بين أفراد المجتمع السعودي حرصاً على صحتهم وسلامتهم، وقد جاء خطاب خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود في ١٩ مارس ٢٠٢٠م ليؤكد على حرص المملكة العربية السعودية واستمرارها في اتخاذ كل الإجراءات الاحترازية لمواجهة هذه الجائحة، والحد من آثارها، بما لديها من إمكانيات<sup>(١٣٠)</sup>، ولم تكن الجامعات السعودية بعيدة عن هذا السبق في مواجهة هذه الجائحة حيث قام وزير التربية والتعليم داخل المملكة العربية السعودية بتفعيل التعليم عن بعد في فترة تعليق الدراسة؛ وذلك لاستمرار العملية التعليمية دون أي تعطيل عن متابعة المنهج، كما أنه قام بإضافة موقع على اليوتيوب لوضع الشروحات لجميع مراحل التعليم، كما انطلقت مبادرة التحول الرقمي (بوابة المستقبل) كإحدى مبادرات وزارة التعليم للتحول الوطني (٢٠٢٠) الخاصة بالتحول الرقمي<sup>(١٣١)</sup>.

### المحور الثاني: خبرة جامعة جريفت بأستراليا:

#### أولاً: نشأة جامعة جريفت بأستراليا:

قررت حكومة كوينزلاند Queensland Government في مايو ١٩٦٥ إنشاء كلية جديدة في بريزبان Brisbane، وكان من المقرر أن تكون الكلية الجديدة تابعة لجامعة كوينزلاند، وتم تحديد لجنة مختصة لاختيار موقع الكلية ومتابعة خطوات الإنشاء، وعلى الرغم من أن جامعة كوينزلاند كانت حريصة على التخطيط للكلية الجديدة ومجالات الدراسة فيها والتي سوف تركز على الفنون، والأعمال، والتعليم والعلوم، إلا أنه في عام ١٩٦٧ رأى مجلس جامعة كوينزلاند

ضرورة إنشاء جامعة جديدة مستقلة، وأن تقوم حكومة الولاية بتعيين مجلس مؤقت للقيام بالتخطيط اللازم لهذه الجامعة، وفي ٨ مايو ١٩٧٠ طلب من حكومة الولاية تعيين مجلس مستقل للجامعة الجديدة<sup>(١٣٢)</sup> وكان لدى حكومة الولاية في ذلك الوقت شرط واحد وهو تسمية الجامعة الجديدة باسم صامويل ووكر جريفث Samuel Walker Griffith وهو رئيس وزراء سابق في كوينزلاند، ورئيس قضاة، وتم تسمية جامعة جريفث رسمياً في برلمان كوينزلاند في ٢١ ديسمبر ١٩٧١، وفتحت الجامعة أبوابها في عام ١٩٧٥ أمام ٤٥١ طالباً في أربع تخصصات فقط وهي: الدراسات البيئية الأسترالية، والعلوم الإنسانية، والدراسات الآسيوية الحديثة، والعلوم، ثم نمت جامعة جريفث بعد ذلك ليس في الحجم فقط ولكن في مكانتها وسمعتها الوطنية والدولية؛ ففي ما يزيد عن أربعة عقود أصبحت جامعة كبيرة وشاملة، وأصبح لدى الجامعة خمسة فروع تقع في جولدكوست The Gold Coast، لوجان Logan، ماونت جرافات Mt Gravatt، ناثان Nathan، ساوث بانك South Bank، وتقدم الجامعة حوالى ٣٥٠ برنامجاً جامعياً ويسجل بها ما يقرب من ٤٦ ألف طالب<sup>(١٣٣)</sup>.

ويوجد بجامعة جريفث مجموعة متنوعة من البرامج الدراسية المتميزة أهمها ما يلي<sup>(١٣٤)</sup>:  
- الفنون والاتصالات: وتشمل الرسوم المتحركة والوسائط المتعددة، والاتصالات، والدراسات الأوروبية المعاصرة، والسينما والإعلام والتصوير الفوتوغرافي، والصحافة، واللغات (اليابانية، الصينية، والإيطالية)، واللغويات، والفنون الأدائية.  
- الثقافة الأسترالية والمجتمع: تتضمن الدراسات الأسترالية، السياسة والحكومة، وعلم الاجتماع.

- إدارة الأعمال: وتشمل المحاسبة والبنوك والشؤون المالية، والتجارة الإلكترونية، والاقتصاد، وإدارة الأحداث، وإدارة الموارد البشرية، والدراسات التجارية والآسيوية الدولية، إدارة اللوجستيات، والإدارة، والتسويق، السياسة والإدارة العامة.

- الصحة: وتتضمن العلوم الطبية الحيوية، والصحة البيئية، والعلوم، والخدمات الإنسانية، والتمريض، والتغذية، وعلم النفس، والصحة العامة، والعمل الاجتماعي.

- القانون وعلم الجريمة: ويشمل على علم الجريمة، والعدالة الجنائية والقانون.

- العلوم والتكنولوجيا: وتتضمن علم الجزيئات الحيوية والبيولوجية، والطيران، والتكنولوجيا الحيوية، والعلوم الكيمائية، وعلوم الأغذية والتغذية، والرياضيات والإحصاء، والعلوم البحرية، وعلم الأحياء الدقيقة، وعلم النانو والفوتونات، والفيزياء.

-التعليم: ويتضمن الدراسات التربوية وتعليم المعلمين، والتعليم الخاص، والتعليم التقني.  
-الهندسة وتكنولوجيا المعلومات: وتشمل على الهندسة المدنية، والهندسة الساحلية، وهندسة  
الإلكترونيات والحاسوب، والهندسة البيئية، ونظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات.  
-البيئة والتخطيط: وتتضمن الدراسات البيئية الأسترالية، وعلوم الأرض، والبيئة، والتخطيط  
البيئي، والعلوم البيئية، والعلوم البحرية.  
-الفنون المرئية والإبداعية: وتشمل التصميم، ووسائل الإعلام الرقمية، والإنتاج السينمائي  
والإعلامي، وتصميم الألعاب، والتصوير.

ثانياً: سياسة إدارة المخاطر بجامعة جريفث<sup>(١٣٥)</sup>:

تعتبر سياسة إدارة المخاطر بجامعة جريفث هي الوثيقة الأساسية التي تؤكد على التزام  
الجامعة ببناء ثقافة قوية لإدارة المخاطر، ويتم اعتماد هذه السياسة من قبل مجلس الجامعة،  
توضح سياسة إدارة المخاطر بالجامعة الهدف من هذه السياسة، والنطاق، وتعريف المخاطر،  
وثقافة المخاطر، والمبادئ، والإجراءات، والرغبة في المخاطرة، والمسؤوليات، ويمكن توضيح  
جوانب هذه السياسة على النحو التالي:

#### ١- الهدف من سياسة إدارة المخاطر:

تهدف سياسة إدارة المخاطر بجامعة جريفث إلى تحقيق ما يلي:  
-التعريف بثقافة إدارة المخاطر ونشرها بالجامعة.  
-التأكيد على أن خطة إدارة المخاطر تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية  
للجامعة.

-مساعدة الجميع على فهم أدوارهم في أنشطة إدارة المخاطر، واعتبار ذلك جزءاً أساسياً مما  
يقومون به من أعمال.

-توفير المبادئ الأساسية التي يمكن عن طريقها تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها.  
-تعزيز ثقافة يتحمل فيها جميع أعضاء الجامعة مسؤولية إدارة المخاطر.  
-إنشاء نهج متسق وقابل للقياس لإدارة المخاطر يمكن تطبيقه باستمرار على جميع مجالات  
وعمليات الجامعة.

#### ٢- النطاق:

يتم تطبيق هذه السياسة على جميع مجالات وعمليات الجامعة، بما في ذلك الأكاديمية والبحثية، كما تتعلق هذه السياسة بجميع العاملين في الجامعة والكيانات الخاضعة لها، وأي شخص مخول للقيام بأعمال أو أنشطة ترتبط بالجامعة.

### ٣- تعريف المخاطر:

تُعرف جامعة جريفت المخاطر بأنها تأثير حدث واحتمال وقوعه، وتؤكد الجامعة أن فرصة حدوث شيء ما سيكون له تأثير على تحقيق أهداف الجامعة، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، مما يعني أن المخاطر قد تشكل لدى الجامعة فرصة أو تهديداً، أما عن تعريف إدارة المخاطر بالجامعة فهي الثقافة والعمليات والهياكل التي تدعم الجامعة للاستفادة من الفرص المحتملة وإدارة الآثار السلبية المحتملة أيضاً.

### ٤- ثقافة المخاطر:

تؤكد جامعة جريفت أن تمكين جميع العاملين بها من تحمل مسؤولية إدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية بالنسبة للجامعة حتى تحقق أهدافها ويكون لديها نهج متسق في التعامل مع المخاطر لضمان تحسين الأداء، وتقوم ثقافة المخاطر بجامعة جريفت على الالتزام بما يلي:

- تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي.
- ترسيخ مفهوم إدارة المخاطر في كل ما تقوم به الجامعة من أعمال.
- الاستفادة من فرص النمو والتحول.

### ٥- مبادئ إدارة المخاطر:

يستند نهج إدارة المخاطر بجامعة جريفت على المبادئ التالية:

- اعتبار إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الجامعة، وأنها مسؤولية الجميع، وتمثل جزءاً أساسياً في كل ما يقومون به من أعمال.
- يتمتع العاملون بالجامعة بالقدرة على اتخاذ القرارات في حدود بيان الجامعة المتعلق بالرغبة في المخاطرة.
- يتم استخدام أفضل المعلومات المتاحة مع الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة داخل الجامعة وخارجها عند اتخاذ القرارات بشأن المخاطر.
- يتم اتخاذ نهج مفصل ومنظم لإدارة المخاطر بصورة تضمن الوصول إلى نتائج متسقة وقابلة للقياس.

### ٦- الرغبة في المخاطرة:

تضع الجامعة بيانًا للرغبة في المخاطرة يوضح مقدار وأنواع المخاطر التي ترغب الجامعة في متابعتها، أو الاحتفاظ بها أو قبولها، أو تحملها حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، كما يضع هذا البيان حدودًا للمخاطر التي يمكن أن تتحملها الجامعة ويساعد على إيجاد التوازن بين المخاطرة وتجنب المخاطر.

#### ٧- مسؤوليات إدارة المخاطر في الجامعة:

توضح جامعة جريفت في وثيقة سياسية إدارة المخاطر المسؤولين عن إدارة المخاطر، كما تحدد المسؤوليات أيضًا، ويعتبر مجلس الجامعة، ولجنة الموارد والمخاطر المالية، ونائب رئيس الجامعة، والمجموعة التنفيذية، ورؤساء الكليات والعمداء، ومديرو التخطيط للأعمال والمخاطر، وجميع العاملين مسؤولين عن إدارة المخاطر بجامعة جريفت.

#### ثالثًا: إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا:

لعل من أهم أهداف جامعة جريفت التميز في مجال توفير بيئة صحية آمنة، كما تفعل في جميع مجالات نشاطها، وتلتزم بضمان صحة وسلامة ورفاهية جميع موظفيها وطلابها وزوارها أثناء القيام بالعمل، أو أي نشاط دراسي أو بحثي، وتتنطبق هذه السياسة على جميع الموظفين والطلاب والزوار وجميع المتعاملين مع الجامعة. وفيما يختص بتوزيع المسؤوليات تجدر الإشارة إلى ما يلي: تطلب الجامعة من المسؤولين عن جميع أنشطة الجامعة - سواء داخل الحرم الجامعي أو خارجه - الامتثال لتشريعات الصحة والسلامة في العمل ذات الصلة، ومدونات السلوك، والممارسات الجيدة الراسخة، بما في ذلك المعايير الأسترالية في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة الجامعة وإجراءاتها، ويتحمل نائب المستشار المسؤولية النهائية عن صحة وسلامة جميع الأشخاص ذوي الصلة بأنشطة الجامعة، مع ملاحظة أن هناك مسؤوليات مفصلة وواضحة وواجبات للصحة والسلامة على جميع مستويات الإدارة في وثيقة صحة العمل وتحديد المسؤوليات<sup>(١٣٦)</sup>.

وحول تطبيق سياسة الصحة والسلامة بالجامعة يقع على عاتق الجامعة واجب الرعاية الأساسي بموجب قانون صحة وسلامة العمل الصادر عام ٢٠١١ في كوينزلاند، وذلك لكي تضمن الجامعة عمليًا ما يلي: صحة وسلامة الموظفين أثناء العمل أو القيام بأنشطة متعلقة بالجامعة. وضمان صحة وسلامة الأشخاص الآخرين، بحيث لا يتعرضون لخطر الأعمال المنفذة كجزء من مشروع العمل داخل الجامعة. والقضاء على المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة أو الحد منها بقدر الإمكان، وحول الالتزام بمعايير الصحة والسلامة، تقوم الجامعة بما يلي:<sup>(١٣٧)</sup>

١-التشاور، حيث تلتزم الجامعة بالتشاور مع الموظفين، وهناك مجموعة واسعة من الآليات الاستشارية لضمان عمل أنظمة إدارة السلامة بشكل فعال، ومراجعة قضايا الصحة والسلامة بانتظام.

٢- إعداد التقارير، حيث تقوم الجامعة بالإبلاغ عن والتحقيق في جميع الإصابات والأمراض التي تحدث أثناء العمل وتعزيز ثقافة السلامة الإيجابية من خلال تشجيع الإبلاغ عن جميع الحوادث والإصابات.

٣-التحسين المستمر، حيث تسعى الجامعة باستمرار لتحسين وقياس أدائها في الصحة والسلامة، وتتشاور مع الموظفين من خلال اجتماعات الفريق المنتظمة واجتماعات لجان الصحة والسلامة من أجل إيجاد حلول لما تواجهه من مشكلات.

٤-إدارة المخاطر، حيث تلتزم الجامعة بتحديد وتقييم والسيطرة على جميع المخاطر المتوقعة من أجل تقليل أو منع احتمالية حدوث إصابة أو مرض.

٥-إعادة تأهيل المصابين أو الموظفين المرضى، وفي سبيل ذلك توفر الجامعة الموارد المناسبة لإعادة تأهيل الموظفين الذين تعرضوا لإصابة أو مرض متعلق بالعمل، وذلك في ضوء المعايير أو الشروط الموضوعية لإدارة إعادة التأهيل، بالإضافة إلى ذلك تقوم الجامعة بدعم إعادة التأهيل في مكان العمل للإصابات/ الأمراض غير المرتبطة بالعمل.

٦-التدريب، حيث تقوم الجامعة بتوفير التدريب اللازم والمناسب لجميع الموظفين لتمكينهم من أداء أدوارهم بطريقة آمنة، والالتزام بمتطلبات السلامة في الجامعة والإبلاغ عن الظروف غير الآمنة، والمشاركة في التحسين المستمر لكل متطلبات الصحة والسلامة.

٧-الرفاهية، حيث تحرص الجامعة على توفير الرفاهية من خلال تقدير صحة جميع الموظفين وحمايتهم وبيئة العمل.

٨-إجراءات حل المشكلات، حيث تتعامل الجامعة مع قضايا الصحة والسلامة على المستوى المحلي، وتفرض الجامعة على الموظفين والمديرين والمشرفين ضرورة العمل معاً لحل القضايا المحلية والمشاركة في تحسين أداء وثقافة الصحة والسلامة؛ وذلك لضمان سلامة جميع الأشخاص المشاركين في أنشطة الجامعة، وحماية سمعة ونزاهة الجامعة.

أما عن مخاطر الإصابة بفيروس كورونا فلقد أشارت وثائق جامعة جريفث لمواجهة فيروس كورونا المستجد (Covid-19) إلى أن هناك مجموعة من الضوابط للتعافي من



فيروس كورونا، يمر هذا التعافي بثلاث خطوات، تتضمن كل خطوة من هذه الخطوات مجموعة من الإرشادات العامة المرتبطة بمواجهة فيروس كورونا المستجد، بالإضافة إلى مجموعة من الشروط اللازمة لعودة أنشطة البحث العلمي، والتدريس في الجامعة، نعرض لهذه الإرشادات والشروط في الصفحات التالية كما يلي:

### (أ) إرشادات للوقاية من فيروس كورونا: (١٣٨)

١- فيروس كورونا المستجد (Covid-19) هو عدوى فيروسية معدية تصيب الجهاز التنفسي للإنسان، ينتشر عن طريق التلامس مع إفرازات الجهاز التنفسي والإفرازات، ومن أعراضه الأكثر شيوعاً: الحمى والسعال الجاف، ضيق التنفس، التعب، احتقان الأنف... إلخ.

٢- من الأشخاص المعرضين لخطر مضاعفات فيروس كورونا: كبار السن من هم في سن (٧٠) سنة وأكثر، أصحاب الأمراض المزمنة مثل مرضى القلب والرتنين، والكلية، والسمنة المفرطة، والسرطان، والسكري، ونقص المناعة.

٣- تقع المسؤولية الأساسية لإدارة الوقاية من تفشي (Covid-19) على عاتق العمداء الأكاديميين، ومديري المعاهد والكليات، أو المناطق المهنية في جامعة جريفث حيث يطلب من هؤلاء الالتزام بما يلي:

- التأكد من التخطيط لبروتوكولات الصحة والسلامة الخاصة بفيروس كورونا المستجد (Covid-19)، وتنفيذها.
- التشاور مع لجان الصحة والسلامة في مكان العمل حول أنشطة مواجهة الفيروس.
- التأكد من عواقب عدم الالتزام ببروتوكولات (Covid-19).
- التأكد من الإبلاغ عن أي حوادث محتملة أو مؤكدة.
- اعتبار كل فرد مسؤولاً عن الحفاظ على صحته وسلامته وصحة زملائه في جميع أنحاء الجامعة.
- إنشاء أنظمة لمراقبة الموظفين والطلاب لفيروس كورونا المستجد (Covid-19) بمستوى عالٍ من اليقظة.
- فحص أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة.
- عدم السماح للموظفين والطلاب المعرضين لخطر الإصابة بمضاعفات الفيروس بالتواجد في الحرم الجامعي.

- الاهتمام بالإرشادات الخاصة بالنظافة مثل: تعقيم اليدين والأماكن، تجنب لمس العين والأنف والفم باليد.
- الاهتمام بالتباعد الاجتماعي والمادي في كل الأماكن.
- تقييد حركة الزوار داخل منشآت الجامعة.
- الاهتمام بوضع اللافتات الإرشادية للتوعية بفيروس كورونا المستجد (Covid-19).

### (ب) إرشادات للعودة للتدريس في الحرم الجامعي:

- ضماناً للعودة الآمنة للحرم الجامعي في سبيل التدريس شملت خطة جامعة جريفث لمواجهة فيروس كورونا المستجد مجموعة من المبادئ يجب الالتزام بها من الجميع داخل الحرم الجامعي: أعضاء هيئة التدريس، موظفين، طلاب، ولعل من أهم هذه المبادئ:<sup>(١٣٩)</sup>
- ١- الاكتفاء بمجموعة محددة من أعضاء هيئة التدريس داخل الحرم الجامعي مع تطوير التعليم الهجين، والتركيز على التعليم عن بعد في هذه المرحلة.
  - ٢- إذا كان هناك فرد أو مجموعة غير قادرة على الالتزام بالشروط الواردة في قائمة مراجعة العودة الآمنة لـ (Covid-19) إلى الحرم الجامعي، فسيطلب منهم إكمال تقييم المخاطر لتحديد المخاطر والتخفيف من أجل العودة إلى العمل بأمان، والتأكد من إرشادات الصحة في كوينزلاند ومتطلبات التباعد الاجتماعي المعمول بها.
  - ٣- يمكن فقط لأعضاء هيئة التدريس الذين تمت الموافقة عليهم للتدريس داخل الحرم الجامعي القيام بذلك مع الالتزام بممارسات العمل الآمنة وإرشادات التباعد الاجتماعي وفقاً لخطة (Covid-19) الآمنة التابعة للأمم المتحدة.
  - ٤- يجب على الموظفين والطلاب المعرضين لخطر الإصابة بـ (Covid-19) مواصلة العمل عن بعد.
  - ٥- يتم تشجيع الموظفين والطلاب على تنزيل تطبيق (Covid Safe APP) الذي أصدرته الحكومة الأسترالية.
  - ٦- يجب على منظمي الدورات وأعضاء هيئة التدريس الاحتفاظ بقائمة الطلاب الذين يحضرون إلى الجامعة.
  - ٧- يجب الاستمرار في عقد الاجتماعات عن بعد أو في الأماكن الواسعة التي تسمح بمراعاة أنظمة التباعد المادي.

- ٨- يجب على منظمي الدورات التأكد من أن الطلاب على دراية بإرشادات الصحة والسلامة لضمان التباعد الاجتماعي في جميع الأوقات داخل القاعات التدريسية وعلى نطاق واسع في الحرم الجامعي.
- ٩- يجب إدارة عملية الدخول والخروج من الجامعة لضمان التباعد الاجتماعي.
- ١٠- التأكيد على إرشادات النظافة المناسبة، وإقرارها من قبل فريق الصحة والسلامة والرفاهية، وإتمامها قبل بدء جلسات التدريس وفي نهايتها.
- ١١- يلزم إجراء تقييم للمخاطر لجميع الأنشطة، وقد يتم طلب خطط إدارة مخاطر محددة قبل الموافقة على بدء أنشطة محددة أو استئنافها.
- (ج) إرشادات للعودة للبحث:**

تتطبق هذه الإرشادات على الأنشطة المتعلقة بالبحث لجميع الباحثين والمرشحين للدرجات العليا والطلاب المتفوقين والموظفين التقنيين والمهنيين الذين يدعمون البحث.

**ومن المبادئ العامة للعودة للبحث ما يلي: (١٤٠)**

- ١- يجب على طاقم البحث الذين يمكنهم الحضور للعمل بأمان أن يسعوا للحصول على الموافقة للقيام بعملهم بما يتماشى مع كل مرحلة من مراحل خطة التعافي بالجامعة.
- ٢- يتم تشجيع جميع الباحثين والطلاب على تنزيل تطبيق (Covid Safe APP) الذي أصدرته الحكومة الأسترالية لسرعة الاتصال بالأشخاص المعرضين للفيروس، كما يساعد في دعم تتبع جهات الاتصال إذا لزم الأمر.
- ٣- التأكد من وجود رقابة مناسبة على جميع الباحثين وطلاب الدراسات العليا كلما أمكن للتأكد من الالتزام بروتوكولات الصحة والسلامة.
- ٤- يجب أن تتماشى ترتيبات الإشراف على البحوث المخبرية للمرشحين للدرجات العليا مع تقييمات المخاطر لنشاط البحث والبيئة المادية.
- ٥- استمرار الوجود الأمني في الحرم الجامعي كجزء من بيئة العمل الآمنة، ومع الانتباه إلى المناطق التي توجد بها أنشطة مدرجة في القائمة خارج ساعات العمل العادية.
- ٦- الاستمرار في عقد الاجتماعات عن بعد.
- ٧- تقييمات المخاطر مطلوبة للنظر في المتطلبات المحددة للأنشطة البحثية التي يتعين القيام بها والأماكن التي ستحدث فيها تلك الأنشطة، وستكون هذه مطلوبة لجميع

الأنشطة البحثية، وقد يتم طلب خطط محددة لإدارة المخاطر قبل الموافقة على الأنشطة أو البدء أو استئنافها.

٨- ينبغي أن يشمل التخطيط لاستئناف أو بدء أي أنشطة بحثية التخطيط لكيفية وقف النشاط بسرعة إذا اقتضى الأمر.

٩- وضع خطة للعودة إلى النشاط البحثي داخل الحرم الجامعي، ووضع الأولوية لأنشطة البحث التي لا يمكن التأخير عنها بسبب أهميتها الوطنية أو تعلقها بالصحة العامة، يليها أنشطة البحث التي تتطلب التعاون وجهًا لوجه مع التشاور مع فريق من خبراء الصحة والسلامة لضمان الامتثال للمبادئ التوجيهية والالتزام بالإجراءات الاحترازية.

#### رابعًا: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة:

إن اختلاف النظام التعليمي من دولة إلى أخرى يرجع إلى اختلاف القوى والعوامل الثقافية بها؛ فالنظام التعليمي في أي مجتمع ما هو إلا وليد لمجموعة من التغييرات، وقد يكون بعض هذه التغييرات ناتجًا عن عوامل سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وقد يكون ناتجًا أيضًا من تأثير العوامل الجغرافية والتاريخية والدينية، ورغم اختلاف هذه العوامل إلا أنها تؤثر على حركة النظام التعليمي بالدولة، وتعتبر أستراليا من إحدى هذه الدول التي تأثرت جامعاتها وإدارة المخاطر بها بهذه العوامل؛ لذا يتناول المحور التالي بعض هذه العوامل، ويوضح مدى تأثيرها على إدارة المخاطر بهذه الجامعات.

#### (أ) العامل الاجتماعي:

يعتبر عدد سكان أستراليا البالغ ٢٣ مليون نسمة من أكثر سكان العالم تعددًا للثقافات، ورغم تنوع الثقافات واللغات حيث يتم التحدث بأكثر من ٣٠٠ لغة في المدن الأسترالية إلا أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الأم، وتعتبر القوى العاملة الأسترالية ذات المهارة العالية هي انعكاس لنظام تعليمي عالي الجودة؛ فهذا النظام هو أحد أفضل الأنظمة في العالم<sup>(١٤١)</sup>، وتتميز أستراليا بالتنوع العرقي، وكان أول من عاش في أستراليا هم السكان الأصليون، وسكان جزر مضيق توريس الذين تُعد ثقافتهم وتقاليدهم الفريدة من بين الثقافات الأقدم في العالم. أما عن المهاجرين الأوائل لها فكانوا من بريطانيا وأيرلندا، وكان لهذا التراث الأنجلو-سلتيك Anglo-Celtic تأثير كبير على تاريخ أستراليا وثقافتها وتقاليدها، ثم جلبت موجات الهجرة اللاحقة

مهاجرين من أفريقيا وآسيا والأمريكيتين وأوروبا، وقد قدموا جميعًا مساهماتهم الفريدة للثقافة الأسترالية وقيمها<sup>(١٤٢)</sup>.

ومن عام ١٩٤٥ حتى عام ١٩٦٥ حافظت أستراليا على سياسة الهجرة التقييدية والتي فُضِّل فيها المهاجرون من الجزر البريطانية وأوروبا الشرقية على الآسيويين، وعُرفت هذه السياسة باسم سياسة أستراليا البيضاء والتي كان الهدف منها الحفاظ على التجانس العرقي والثقافي في الدولة، وعلى الرغم من أن أستراليا قد تخلت عن هذه السياسة عام ١٩٦٥ وفتحت أبوابها أمام المهاجرين الآسيويين المهرة إلا أنها قد وضعت بعض الضوابط لمنع التدفق غير المنضبط للمهاجرين<sup>(١٤٣)</sup>، ورغم هذا التنوع العرقي إلا أن المجتمع الأسترالي يقدر حرية الفرد وكرامته وحرية الدين، والمساواة بين الرجل والمرأة، والالتزام بروح المساواة والاحترام المتبادل، والسعي لتحقيق الصالح العام، كما يقدر المجتمع الأسترالي تكافؤ الفرص للأفراد، بغض النظر عن العرق أو الدين<sup>(١٤٤)</sup>، وتحظر قوانين الكومنولث التمييز على أساس العرق والجنس والإعاقة والعمر بموجب قانون التمييز العنصري لعام ١٩٧٥، وقانون التمييز على أساس الجنس لعام ١٩٨٤، وقانون التمييز على أساس الإعاقة لعام ١٩٩٢، وقانون التمييز على أساس العمر لعام ٢٠٠٤<sup>(١٤٥)</sup>.

كما تتميز أستراليا بنظام رعاية اجتماعية واسع النطاق، ومتعدد الأوجه، ومصمم لتلبية الاحتياجات التعليمية، والرعاية الصحية، والإسكان، ودعم الدخل، ويستفيد أكثر من أربعة ملايين أسترالي من الدعم الذي تقدمه الدولة لزيادة الدخل للمواطنين، كما تشمل برامج الرعاية الاجتماعية الأخرى المساعدات الأسرية، ودعم الشباب والطلاب، ودعم رعاية الأطفال، ودعم الأشخاص ذوي الإعاقة، ودعم كبار السن<sup>(١٤٦)</sup>، والحقيقة أن الدعم والرعاية الذي تقدمه الدولة لمواطنيها قد انعكس على الجامعات؛ فلقد حرصت هي أيضًا على رعاية أعضاء المجتمع الجامعي، وحمائتهم من المخاطر؛ حيث " تهتم مجالس الجامعات الأسترالية وموظفوها وإداريوها ببناء ثقافة إدارة المخاطر من خلال مدونة الأخلاقيات، ووضع سياسات وإجراءات مناسبة، ووضع أطر لإدارة المخاطر تتوافق مع (معياري أيزو ٣١٠٠٠، والمبادئ التوجيهية للكوزو COSO)، وتعمل الجامعات على توفير وظيفة ومسئول عن إدارة المخاطر لتحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط وضوابط لها<sup>(١٤٧)</sup>.

### (ب) العامل السياسي:

أستراليا دولة ديمقراطية برلمانية، مما يعني أن المواطنين الأستراليين يشاركون في حكم بلادهم عن طريق اختيار من يمثلهم في الحكومات التي تعتبر مسؤولة أمام جميع الأستراليين، والبرلمانات المنتخبة هي الهيئات الوحيدة القادرة على سن القوانين في أستراليا أو تفويض سلطة سن القوانين، ويجب على كل فرد في أستراليا الالتزام بهذه القوانين، وهذا يعني أنه لا يوجد أحد معفى من القانون أو فوقه حتى الأشخاص الذين يشغلون مناصب في السلطة<sup>(١٤٨)</sup>، فالوزراء مسؤولون أمام البرلمان، وللبرلمان الحق في استجوابهم علانية، وفي ظل النظام الفيدرالي يتقاسم الكومنولث السلطة مع الولايات<sup>(١٤٩)</sup> ولدى أستراليا ثلاثة مستويات من الحكومة، يتمتع كل مستوى منهم بسلطة محددة في وضع القوانين، وهذه المستويات هي: البرلمان الاتحادي أو الوطني، ومقره في كانبرا عاصمة أستراليا، وبرلمانات الولايات التي يصل عددها إلى ستة برلمانات، والمجالس المحلية التي يصل عددها إلى أكثر من ٥٦٠ مجلساً محلياً، ويتم اختيار أعضاء البرلمان الاتحادي وبرلمانات الولايات والمجالس المحلية من الشعب، والتصويت إلزامي للمواطنين الأستراليين من سن ١٨ عاماً، وينص الدستور الأسترالي على تقسيم السلطات بين الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات، ولكل ولاية أيضاً دستورها الخاص الذي يحدد سلطاتها في صنع القوانين<sup>(١٥٠)</sup>.

وتبذل هذه الحكومات جهوداً مستمرة لتوفير الخدمات الصحية للمواطنين خاصة في ظل انتشار فيروس كورونا، وعلى مستوى الجامعات الأسترالية " اتخذت الجامعات التدابير المناسبة للحد من مخاطر الإصابة بفيروس كورونا، كما دعمت اللجنة الأسترالية الرئيسية لحماية الصحة **The Australian Health Protection Principal Committee(AHPPC)** إعادة تنشيط البيئة داخل الحرم الجامعي على أن تضع الجامعات بعض الضوابط للمساعدة في وقف انتشار المرض، والحفاظ على صحة أعضاء المجتمع الجامعي، والاستمرار في دعم الابتعاد المادي وفقاً للمبادئ التي وضعتها الحكومة الأسترالية، ووضع مبادئ توجيهية لجميع الكيانات الموجودة داخل الحرم الجامعي"<sup>(١٥١)</sup>، والتأكيد على التزام الجامعات بمواصلة العمل ضمن أطر إدارة المخاطر وصحة العمل وسلامته، وتوفير بيئة عمل آمنة<sup>(١٥٢)</sup>.

### (ج) العامل الاقتصادي:

لقد دخلت أستراليا عامها الثامن والعشرين من النمو الاقتصادي السنوي المتتالي، مسجلة بذلك رقمًا قياسيًّا جديدًا بين الاقتصاديات المتقدمة؛ حيث زاد النمو الاقتصادي أكثر من ثلاثة في المائة في المتوسط كل عام منذ عام ١٩٩٢، واقتصاد أستراليا هو الاقتصاد الوحيد الذي لم يسجل أي ركود سنوي منذ عام ١٩٩٢ وحتى عام ٢٠١٨؛ وذلك بسبب الأطر والسياسات الراسخة والواضحة، وما تمتاز به من بيئة استثمارية جاذبة، وعلاقات تجارية عميقة مع المنطقة الآسيوية، وعلى الرغم من أن أستراليا بها ٠.٣ في المائة فقط من سكان العالم إلا أنه من المتوقع أن يكون اقتصادها في المرتبة الرابعة عشرة على العالم وخامس أكبر اقتصاد في المنطقة الآسيوية في عام ٢٠١٩، ويقدر الناتج المحلي الإجمالي لأستراليا بنحو ١.٥ تريليون دولار أمريكي، ويمثل ١.٧ في المائة من الاقتصاد العالمي، ولقد بلغ إجمالي قيمة الإنتاج في أستراليا ٤١١ مليار دولار أمريكي في عام ١٩٩٩ مما يعني أنه تضاعف أكثر من ثلاثة أضعاف في عقدين من الزمن<sup>(١٥٣)</sup>.

وتعتبر أستراليا واحدة من أفضل بلدان العالم التي تحافظ على نموها الاقتصادي في ظل التغييرات الاقتصادية المضطربة التي تحدث في الاقتصاد العالمي؛ حيث لديها مؤسسات سياسية واقتصادية قوية، كما أنها دولة غنية بمواردها، وتحاول أستراليا الحفاظ على ازدهارها الاقتصادي، وتوفر وظائف ذات رواتب عالية حيث ارتفع متوسط دخل الأسرة بها بأكثر من خمسة أضعاف المستوى الذي كانت عليه عندما بدأ التوسع الاقتصادي في عام ١٩٩١؛ فالدولة تبذل جهودًا مستمرة لتحسين مستوى معيشة المواطنين<sup>(١٥٤)</sup>، وقد أظهرت الدراسات والأبحاث بوضوح العلاقة الوثيقة بين الجامعات الأسترالية والنمو الاقتصادي؛ حيث ساهمت الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب الدوليين بها إلى تطور صادرات التعليم الدولي الأسترالي ليصبح الرابع في قائمة صادرات أستراليا في عام ٢٠١٩<sup>(١٥٥)</sup>، وفي ظل جائحة كورونا فإن الجامعات الأسترالية تتعامل الآن مع احتمال فقدان ما يصل إلى ١٩ مليار دولار في الإيرادات بحلول عام ٢٠٢٣ نتيجة لاعتمادها على الرسوم الدراسية من الطلاب الدوليين بسبب القيود الحالية على السفر الدولي<sup>(١٥٦)</sup>.

فقد حرصت أستراليا على حصر الخسائر ومتابعة التداعيات الناتجة عن تفشي فيروس كورونا على اقتصادها، وهذا يرجع إلى قدرة أستراليا واهتمامها بإدارة

المخاطر؛ فقد "وضعت أستراليا دليلاً بعنوان "إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة: دليل الممارسات الأفضل للقطاع العام"، وقدّم هذا الدليل إرشادات للمؤسسات لدمج إدارة المخاطر في خططها وأطرها وعملياتها الإدارية؛ لتحديد ومعالجة المجالات التي تثير القلق بها، وحرص الدليل على توسيع نطاق إدارة المخاطر ليشمل المستوى التنفيذي والاستراتيجي، كما أوحى الدليل بالتزام ومشاركة الإدارة العليا لتيسير وتعزيز ودعم تنفيذ إدارة المخاطر بالمؤسسات"<sup>(١٥٧)</sup>.

### المحور الثالث: خبرة جامعة بكين في الصين

نظراً للخبرة الصينية المتميزة في هذا المجال، فإن ذلك يقتضي قبل عرض أبعاد خبرة جامعة بكين في الصين أن نعرض أولاً جهود مدينة (ووهان) في هذا المجال، خاصة وأن دول العالم تنتظر إلى هذه المدينة على اعتبار أنها المصدر الأول للمرض، ثم يتبع ذلك عرض عام لجهود الجامعات الصينية في هذا المجال، وأخيراً يكون ختام المحور عرض جهود جامعة بكين في الصين في هذا المجال، وهو ما نعرض له في الصفحات التالية:  
**أولاً: مدينة ووهان الصينية وفيروس كورونا:**

في ديسمبر ٢٠١٩ ظهرت ظاهرة الالتهاب الرئوي الجماعي في سوق المأكولات البحرية في مدينة في جنوب الصين هي مدينة ووهان بمقاطعة هوبي، وقد أرسلت اللجنة الوطنية للصحة خبراء إلى مدينة ووهان للتحقيق، وقد تم الكشف عن فيروس تاجي جديد (Covid-19) لمرض (Coronavirus-19) في مختبر الفيروسات بالمركز الصيني لمكافحة الأمراض والوقاية منها، وذلك في ٧ يناير ٢٠٢٠، وقد ارتفع عدد المرضى المصابين بفيروس الالتهاب الرئوي بشكل كبير، وانتشر في جميع أنحاء الصين، وتم تصديره دولياً عن غير قصد في ٢٣ يناير ٢٠٢٠، وحتى ١٥ فبراير ٢٠٢٠، كان عدد المرضى المؤكدين (٦٨,٥٠٠)، وتشير التحديثات اليومية إلى أن الحالات العالمية المؤكدة التي تم اكتشافها تبلغ (٧٣,٤٥١)، مع (١٨٧٥) حالة وفاة حتى ١٩ فبراير ٢٠٢٠<sup>(١٥٨)</sup>، وفي وقت لاحق تحول المرض إلى أزمة وطنية، مع المصابين في جميع أنحاء البلاد، وفي يناير أغلقت الحكومة في ووهان مترو الأنفاق، والطرق المؤدية إلى المطارات ومحطة السكة الحديد لمنع انتشار الالتهاب الرئوي والسيطرة عليه. وقد نتج عن انتشار هذا المرض مجموعة من المشاكل الرئيسية هي: انتشار الزعر العام بين الجمهور، نقص الإمدادات الطبية والأغذية، عدم كفاية الأطقم الطبية، وانتشار الفيروس بسبب سفر وانتقال الأفراد من مكان إلى آخر، مما أدى إلى انتشار المرض في جميع أنحاء البلاد وحتى خارج حدود الصين<sup>(١٥٩)</sup>.



ولمقابلة هذه المشاكل تم طرح عدد من الإجراءات للتعامل مع الفيروس في ووهان وهي: (١٦٠)

١- الإنذار المبكر وتحديد المخاطر، فعلى الحكومة تعزيز الإدارة اليومية، من خلال تقييم المخاطر المحتملة، والتأهب لكافة الاحتمالات، ثم اتخاذ الخيارات المناسبة، مع حظر تجارة الحيوانات البرية بسبب الاعتقاد بأن هذا المرض نشأ من تجارة الثعابين والخفافيش والحيوانات البرية، وإصدار تشريع في أقرب وقت لحظر هذه التجارة.

٢- مراقبة المخاطر وتحليلها، وذلك من خلال رصد وتحليل البيانات المتاحة حول المرض في منطقة ما من منظور رصد وتحليل المخاطر، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي، وعلم البيانات، ووسائل الإعلام للحد من انتشار العدوى.

٣- إدارة المخاطر والعلاج، يجب على الجمهور والمرضى المشتبه بهم، والعاملين في المجال الطبي وأقسام الإدارة الحكومية ومؤسسات البحث العلمي والمجتمع الدولي بذل جهود خاصة في إدارة هذه المخاطر ومعالجتها.

وقد تم التعامل مع المواطنين (الجمهور) من خلال الإجراءات التالية<sup>(١٦١)</sup>:

١- الاهتمام بالإرشاد النفسي، ونشر روح التفاؤل.  
٢- الإعلان عن حالات العلاج ونشرها مما يزيد من ثقة الناس في مكافحة المرض.  
٣- تعزيز دور وسائل الإعلام المهنية والجديدة، وذلك من خلال الاهتمام بإصدار تحذيرات أو إرشادات للمواطنين.

٤- إنشاء نظام لتقييم حالات الطوارئ في المنطقة، وذلك من خلال تقسيم المدينة إلى مناطق أو وحدات، وتحديد الاحتياجات الشخصية والاستهلاكية لكل أسرة، وإبلاغ الحكومة بذلك لضمان دقة المعلومات المتعلقة بالأدوية الأساسية، والأقنعة، والإمدادات الطبية، والغذاء والمياه، والملابس، والسكن، والنقل وغيرها.

٥- إنشاء نظام للرعاية الصحية بالمنطقة، وذلك من خلال إعداد التقارير الصحية عن الوباء، وفي الوقت المناسب، وفي مناطق محددة.

وفيما يتعلق بالإدارة الحكومية فإنها كانت حريصة على ما يلي: (١٦٢)

١- إنشاء صناديق خاصة كل عام للتعامل مع حالات الطوارئ للأوبئة.

٢- التدريب المنتظم للإداريين على الوقاية من الأمراض ومكافحتها.

٣- إنشاء نظام للرصد والإبلاغ.

٤- تحديد مسئول صحي في كل منطقة، وإنشاء نظام لتقييم حالات الطوارئ مما يساعد على توفير كم كبير من البيانات الأساسية، والتي يمكن رفعها للمسئولين في كل المستويات.

٥- تركيز مؤسسات البحث العلمي على البحوث التي تتعلق بالأوبئة، وإصدار الإنذارات والتنبؤات المبكرة بالأوبئة من خلال تحليل البيانات المختلفة في الوقت نفسه.

٦- التواصل مع المجتمع الدولي، والسعي لتكنولوجيا الوقاية والسيطرة المشتركة، وتبادل المعلومات والإنجازات الطبية، وهو ما يسهم في الحد من مخاطر المرض، وتحسين معدل الشفاء، ومنع المزيد من انتشار المرض.

### ثانيا: إدارة مخاطر فيروس كورونا (Covid-19) من قبل الجامعات الصينية<sup>(١٦٣)</sup>:

تعتبر خدمة المجتمع وظيفية مهمة للجامعات، ومن ثم فإن تقديم الدعم لمكافحة تفشي هذا الفيروس هو مسئولية جامعية، وقد استجابت الجامعات الصينية لمواجهة هذا الفيروس.

ومن مؤشرات هذه الاستجابة السريعة لمواجهة هذا المرض ما يلي:

١- الاستفادة من موارد الخريجين ورفع الإمدادات الطبية، فقد استخدمت الجامعات في جميع أنحاء البلاد موارد الخريجين لإنشاء قنوات الدعم المادي وفتحها على الفور، وقام الطلاب والخريجون في الداخل والخارج بتنظيم الموارد والتبرع بها بشكل تلقائي إلى مقاطعة هوبي حيث بداية المرض في مدينة ووهان.

٢- تم جمع الخبراء في المجال الطبي لمواجهة الوباء، ولقد ساعدت العديد من مستشفيات كليات الطب بالجامعات في جميع أنحاء البلاد، في علاج المرضى المحليين، وقدم فريق البحث العلمي بجامعة شانغهاي جياوتونغ Shanghai JiaoTong، دعماً تقنياً قوياً لإطلاق أول نوع جديد من مجموعة الكشف عن الفيروسات التاجية، من خلال تطبيق ناقلات نانومترية مغناطيسية تم تطويرها على مدار عدة سنوات، وقد طورت جامعات وشركات أخرى مجموعة أدوات جديدة للكشف عن الفيروسات.

٣- تقديم المساعدة النفسية لتحسين الاستقرار الاجتماعي، حيث قدمت الجامعات الكبرى خدمات الإرشاد النفسي، وقد تعاونت جامعة تسينغها Tsinghua University في بكين مع عدد من المؤسسات والوحدات لإطلاق مشروع طارئ للرعاية العامة حول

مكافحة الأوبئة والمساعدة النفسية؛ لتزويد العاملين في المجال الطبي عبر الإنترنت أو الجمهور بالمساعدة النفسية الفردية، وقد نشرت جامعة شنشي نورمال Shaanxi Normal University أول دليل إرشادي للصحة العقلية في البلاد بعنوان "الحرب ضد الوباء" والذي تم نشره عبر الإنترنت لتهدئة المواطنين، وقد قام عدد من أساتذة بعض الكليات وجامعات التربية البدنية بنشر مقاطع فيديو لبرامج التمارين المنزلية لمساعدة المواطنين على تعديل صحتهم البدنية والعقلية وتحسين مناعتهم.

٤- التحكم في تكديس الموظفين والتدريس المبتكر.

٥- قررت العديد من الجامعات تأجيل موعد بدء الدراسة للعام الدراسي، حيث أن هناك ٣٣,٦٦ مليون طالب جامعي في الصين، منهم ٨,٨٣ مليون طالب جامعي مشترك بين المقاطعات، وقد أعلنت الكليات والجامعات عن تأجيل افتتاح الدراسة، وهو ما ساعد في مكافحة الوباء، ومن أجل منع التأخير في التقدم التعليمي أنشأت الكليات والجامعات - بناء على دعوات من وزارة التعليم الصينية - منصات تعليمية عبر الإنترنت بدون مقابل.

ثالثاً: جامعة بكين:

تحتل إدارة المخاطر بجامعة بكين مكانتها اللائقة في الهيكل الإداري للجامعة، ويحاول البحث في الصفحات التالية إبراز دور إدارة المخاطر في تحقيق أهداف الجامعة، مع عرض نموذج حول تنفيذ خطة إدارة المخاطر بالجامعة مع التركيز على المخاطر الصحية، ودور إدارة المخاطر في مواجهة فيروس كورونا بالجامعة.

(١) نشأة جامعة بكين:

إن جامعة بكين Peking University هي أول جامعة وطنية حديثة تأسست في الصين، ولقد تم إنشاء الجامعة في عام ١٨٩٨م، وأطلق عليها اسم "الجامعة الإمبراطورية" ولكن عام ١٩١٢ تم تغيير اسم الجامعة إلى جامعة بكين الوطنية، ويقع الحرم الجامعي الرئيسي في منطقة هايديان Haidian، ويعرف الحرم الجامعي باسم (يان يوان . Yan Yuan) أي "حديقة يان"، بمساحة إجمالية تبلغ ٢٧٤٣,٥٣٢ متراً مربعاً<sup>(١٦٤)</sup>، ولقد حدث تطور كبير في مناهج وتخصصات الجامعة على مر السنين، ففي البداية كانت الجامعة تركز على العلوم الإنسانية، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الطبيعية، وفي عام ١٩٤٠م اتسعت التخصصات لتشمل الطب والزراعة والهندسة، وفي عام ١٩٥٨م تم إنشاء أقسام علمية في

الرياضيات، والميكانيكا والفيزياء، والكيمياء، والأحياء، والجيولوجيا، أما في العلوم الإنسانية فقد تم إنشاء أقسام متنوعة في التاريخ، والفلسفة، واللغة الصينية وآدابها، واللغات العربية، واللغة الروسية، وفي العلوم الاجتماعية، ثم تم إنشاء أقسام في الاقتصاد والقانون، وعلوم المكتبات، وفي عام ١٩٩٨م تم إنشاء كلية الآثار، وتبعها بعد ذلك كلية اللغات الأجنبية عام ١٩٩٩م، ثم كلية الفنون الجميلة، وكلية العلاقات الدولية، ثم كلية الصحافة والإذاعة عام ٢٠٠١م<sup>(١٦٥)</sup>، وتتكون الجامعة الآن من ٣٠ كلية و ١٢ قسمًا، كما تضم فروعًا مختلفة في العلوم الطبيعية، والهندسة، والعلوم الطبية، والإدارة، والعلوم الاجتماعية والإنسانية<sup>(١٦٦)</sup>، ويوجد بجامعة بكين حوالي ٧٠٠٠ (سبعة آلاف) من أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وأكثر من ٤٢٥٠٠ مرشحًا لنيل شهادة البكالوريوس والدراسات العليا، وبها ما يقرب من ٣٠٠ طالب دولي، واتسمت الجامعة بأنها مهدًا للمواهب رفيعة المستوى، وحاضنة للابتكار والبحث، ومنصة للتعاون والتبادل الدولي، وتم تصنيف الجامعة في المرتبة ٣١ من بين أفضل الجامعات على مستوى العالم.<sup>(١٦٧)</sup>

## (٢) سياسة إدارة المخاطر بجامعة بكين:

منذ بداية القرن الحادي والعشرين كانت الصين موقعًا لسلسلة من الكوارث والحوادث البيئية التي عززت وعي وفهم كل من الحكومة الصينية والشعب بشأن المخاطر، ولقد بدأت الصين العمل بشكل منهجي على إدارة المخاطر البيئية في التسعينات، ومنذ ذلك الحين صدرت سياسات ولوائح مختلفة، وتم تنفيذها على جميع المستويات الحكومية، وأصبح هناك نظام الاستجابة للمخاطر الذي يركز على كيفية التصرف بشأن الحوادث البيئية، والتعامل معها من خلال قانون الاستجابة السريعة، وخطط الاستجابة للطوارئ التي وضعتها الدولة، وتم وضع برامج للطوارئ على أربعة مستويات تتمثل في: المستوى الوطني، ومستوى الإدارات، والمستوى المحلي، والمستوى التنظيمي، وفي الآونة الأخيرة أضيفت بعض السياسات المبتكرة إلى نظام إدارة المخاطر بالصين مع التركيز على الاستجابة في حالات الطوارئ والوقاية من المخاطر والتخفيف من حدتها<sup>(١٦٨)</sup>.

كما اهتمت الصين بنشر ثقافة إدارة المخاطر؛ لذا اعتمدت سياسة إدارة المخاطر بجامعة بكين على نشر ثقافة إدارة المخاطر ليس فقط على مستوى إدارة الجامعة، ولكن أيضًا على مستوى أعضاء الجامعة وطلابها؛ حيث توفر الجامعة دورات عن إدارة المخاطر تتضمن بشكل أساسي طرق مواجهة المخاطر السلبية، وطرق تحديد المخاطر وقياسها، والهدف من

هذه الدورات هو تجهيز الطلاب لاتخاذ قرارات صحيحة عند مواجهة المخاطر، وتعليمهم كيفية تحديد المخاطر وقياسها، واشتملت الدورات على موضوعات متنوعة مثل: مقدمة في إدارة المخاطر، والهدف من إدارة المخاطر، وتعريف المخاطر، وقياس المخاطر، وأساليب إدارة المخاطر، وتأمين المخاطر. (١٦٩)

### (٣) إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا بالجامعة:

لقد ظهر في الصين العديد من الأوبئة مثل السارس، وإنفلونزا الطيور، وفيروس كورونا، وأصبحت العديد من الدول ترى الصين مصدر العديد من الأمراض والأوبئة في العالم، وأدى ذلك إلى تآهب الصين لهذه الأوبئة ومحاولة إدارتها، كما استطاعت جامعات الصين وجامعة بكين تحديداً التآهب أيضاً من خلال وضع نهج لإدارة المخاطر يتمثل في تحسين جودة الرعاية الصحية بالجامعة، ووضع خطة لمواجهة أى مخاطر ليس فقط على مستوى مستشفى جامعة بكين، ولكن على مستوى الجامعة بالكامل، خاصة في ظل جائحة كورونا، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### (أ) خطة إدارة المخاطر في مستشفى جامعة بكين: (١٧٠)

تمر إدارة المخاطر بمستشفى جامعة بكين من خلال مجموعة من المراحل نوجزها فيما

يلي:

• تهيئة البيئة المناسبة لإدارة المخاطر بالمستشفى، وتعني تهيئة البيئة المناسبة ضرورة الاهتمام بما يلي:

- إنشاء البيئة الإستراتيجية، وهذا يعني أن تقديم الخدمة للمرضى تحت القيادة الموحدة للعديد من الأقسام، حيث تتضمن لجنة إدارة المخاطر بالمستشفى مشاركة من مجموعة من الأقسام ذات الصلة مثل: قسم التخدير والطب، والمعلومات ومركز المعدات، إدارة العدوى، غرفة العمليات، قسم التمريض، مركز الخدمات اللوجستية، ويتحمل رؤساء هذه الأقسام مسؤولية القيادة التنظيمية واتخاذ القرارات المهمة.

- تهيئة البيئة التنظيمية، فعند إنشاء نظام إدارة المخاطر يجب أن يشكل المستشفى مجموعة إدارة مخاطر داخلية لغرفة العمليات تتألف من: مدير التمريض، وقادة الفريق المحترفين ليكونوا مسئولين عن مخاطر إجراءات الإدارة المتبعة في غرفة العمليات، وتعتبر هذه المجموعة مسئولة عن تقييم عوامل الخطر المحتملة، واستكمال نموذج تقييم المخاطر، وتطوير خطط الطوارئ وإجراءات العمل.

- وضع مبادئ إدارة المخاطر، تتضمن هذه المبادئ: الوقاية أولاً لجميع المعنيين، التحقق من الأخطار الخاطئة في البداية، دمج مفهوم إدارة المخاطر في مختلف أنواع العمل.

- إنشاء نظام مسئولية إدارة المخاطر، وكذلك نظام للشوَاب والعقاب، وهذا يعني ضرورة تحديد مسئولية تنفيذ المهام المتعلقة بنظام إدارة المخاطر بوضوح على جميع المستويات.

- تحديد المخاطر، مع وضع نظام موحد لتقييم المخاطر، وتتضمن المخاطر المحتملة المجالات التالية:

- الإشراف على الأجهزة الطبية وإدارتها.
  - إدارة العدوى في مواقع المستشفى.
  - المواصفات الفنية لعمليات نقل الدم.
  - المواصفات الفنية للتطهير والعزل.
  - معايير مراقبة عدوى المستشفيات.
  - معايير لإدارة المستشفى ومركز الإمدادات ونظام التحقق من العمليات.
- التعريف بالمخاطر، وهي الخطوة الثانية في إدارة المخاطر، ويمكن تحديد هذا المخاطر من خلال مجموعة من الأساليب منها: العصف الذهني، المناقشات غير الرسمية، مناقشات المجموعة، مراجعة البيانات الحالية والسابقة، والإبلاغ عن الحوادث، فحوصات المراجعة، تطوير التقارير الموحدة، استخدام قائمة التحقق لتحديد المخاطر الحالية أو المحتملة.
- تحليل المخاطر، شهد القرن الحادي والعشرون ظهور مجموعة كبيرة ومتنوعة من المخاطر، يمكن وجود هذه المخاطر في كل مكان، لعل من هذه المخاطر: الهجوم الإرهابي، الزلازل، التسونامي، أحداث الصحة العامة، والسارس... إلخ. هذه المخاطر تقرض على كل مستشفى أن يكون مستعداً للتعامل مع هذه المخاطر المختلفة.
- تقييم المخاطر، حيث يهدف تقييم المخاطر إلى تحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة أو بحاجة إلى التخلص منها، وقد تحتاج فقط إلى تقليل المخاطر التي تعتبر منخفضة أو مقبولة من خلال المراقبة المتزامنة والفحص المنتظم، وفي نفس الوقت يمكن التخلص من المخاطر غير المقبولة أو تجنبها.

القضاء على المخاطر، تهتم المرحلة الخامسة في إدارة المخاطر بالقضاء على المخاطر أو معالجتها، ومن الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها لمواجهة المخاطر في المستشفى بجامعة بكين ما يلي:

- ١- تفعيل خطة الطوارئ للأحداث المفاجئة وتحسينها باستمرار .
- ٢- إنشاء قناة خضراء للانتشار الموحد للقوى العاملة وغرف العمليات.
- ٣- تعزيز التواصل والعمل الجماعي بين كل أقسام الجراحة.
- ٤- إجراء تمارين التدريب والمحاكاة على أساس منظم.
- ٥- إنشاء مخزون طارئ للأدوات الجراحية والأدوية.

• إنشاء آلية للتواصل والاستشارة، حيث يعد ذلك من الأساليب المهمة لإدارة المخاطر، فهو يضع الأساس الفعال لتحديد المخاطر وتحليلها والتخلص منها وتعليقات الموظفين، وتتطلب إدارة المخاطر مشاركة الجميع، وبالتالي ضرورة التحسين المستمر لتدريب الموظفين فيما يتعلق بمعرفتهم بالمخاطر، والتماس آرائهم بشأن إدارة المخاطر، ومن الضروري التواصل مع الإدارات ذات المستوى الأعلى، ومحاولة تحليل والتخلص من عوامل الخطر التي يتم مواجهتها في العمل اليومي.

• إنشاء آلية للرصد والتقييم، فإدارة المخاطر هي عملية التحسين المستمر، وبالتالي من الضروري مراقبة ومراجعة نتائج أي نظام جديد لإدارة المخاطر بشكل دوري، تساعد هذه المراجعات في تحديد أي مخاطر متبقية، وتقييم التقدم المحرز، وإجراء التعديلات المستمرة اللازمة لتحسين إدارة المخاطر في غرفة العمليات

#### (ب) خطة الجامعة للوقاية من فيروس كورونا:

منذ أوائل ربيع عام ٢٠٢٠، شهدت الجامعة الصينية انتقال غير مسبق من التعليم التقليدي وجهًا لوجه، إلى التعليم عبر الإنترنت، وكان السبب الأساسي وراء هذا الانتقال هو انتشار فيروس كورونا (COVID-19) في الصين، ووفقًا لمتطلبات الحكومة المتمثلة في "التدريب والتعليم المستمر" بدأت معظم الجامعات الصينية التعليم عبر الإنترنت في فترة زمنية قصيرة، وبدأ الملايين من أعضاء هيئة التدريس التدريس أمام شاشة الكمبيوتر، وتجدر الإشارة إلى أنه مع بداية القرن الحادي والعشرين بدأت الجامعات الصينية إصلاحات شاملة في نظام التعليم المفتوح، وذلك من خلال الاستفادة مما قدمته التكنولوجيا الحديثة من أدوات،

ولقد بلغ عدد الدورات التي قدمتها الجامعات الصينية عبر شبكات الإنترنت (٥٠٠) دورة، شارك فيها ما يقرب من (٣) ملايين شخص، كان نصيب جامعة بكين منها (١٠٠) دورة تعليمية عبر الإنترنت<sup>(١٧١)</sup>.

لقد فرض انتشار فيروس كورونا (COVID-19) غير المتوقع على جامعة بكين ضرورة الاستفادة من شبكات الإنترنت في تقديم مجموعة كبيرة من الدورات للطلاب لتعويض حضورهم المباشر للجامعة؛ فقد تم تقديم عدد ٢٦١٣ دورة تعليمية جامعية عبر الإنترنت، وعدد ١٨٢٤ دورة تعليمية عبر الإنترنت مخصصة للدراسات العليا، وذلك كله تعويضاً عن الأنشطة التدريسية التي كانت تتم في الظروف العادية، واستفاد من هذه البرامج ٤٤٧٠٠ طالباً، ولقد كان هذا تحولاً هائلاً تم إنجازه في غضون أيام قليلة؛ حيث إن الدورات عبر الإنترنت تتطلب تصميمًا تفصيليًا لخطة الدرس، ومواد تعليمية، بالإضافة إلى فرق الدعم التكنولوجي.<sup>(١٧٢)</sup>

ولقد وضعت جامعة بكين مجموعة من الاستراتيجيات التعليمية الفعالة لتحسين تعليم الطلاب في عصر فيروس كورونا المستجد، والتي يمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي:<sup>(١٧٣)</sup>

- وضع خطط للتأهب للطوارئ لمواجهة المشكلات غير المتوقعة، نظرًا لأنه تم تحويل جميع الدورات إلى وضع التعليم عبر الإنترنت، فقد لا تتمكن خوادم الكمبيوتر من تحمل مثل هذا العدد الكبير من المستخدمين الجدد، فقد يتم إغلاق المنصات الأساسية للتعليم عبر الإنترنت بسبب التحميل الزائد، ومن أجل مواجهة المواقف غير المتوقعة في وقتها، من الضروري إعداد خطط طوارئ بديلة، مع إبلاغ الطلاب بها.
- تقسيم محتوى التدريس إلى وحدات أصغر لمساعدة الطلاب على التركيز؛ فقد أظهر العديد من طلاب الجامعات الصينية إقبالاً ضعيفاً على التعليم عبر الإنترنت، مما حد بشكل كبير من فعالية التعليم لديهم، ومن ثم كان من الضروري تقسيم المحتوى التعليمي إلى موضوعات مختلفة يتم تقسيمها إلى وحدات صغيرة يمكن تنفيذها في مدة زمنية من ٢٠ إلى ٢٥ دقيقة.
- التأكيد على استخدام الصوت في التدريس، ففي التدريس التقليدي داخل قاعات الدرس تعتبر لغة الجسد وتعبيرات الوجه والصوت أدوات تعليمية مهمة؛ لذا يجب



على أعضاء هيئة التدريس إبطاء حديثهم بشكل مناسب للسماح للطلاب بتدوين نقاط المعرفة الرئيسية.

- العمل مع مساعدي التدريس والحصول على الدعم عبر الإنترنت منهم؛ فالمتطلبات التقنية للتدريس عبر الإنترنت تعتبر أكبر بكثير من التدريس التقليدي داخل قاعات الدرس، وفي ضوء حقيقة مفادها أن معظم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية لم يتم تدريبهم التدريب الكافي، أو لم يتم دعمهم للعمل على منصات التعليم الإلكتروني، من هنا أصبح الدعم من مساعدي التدريس مطلباً مهماً، وعلى أعضاء هيئة التدريس التواصل مع مساعدي التدريس قبل الدخول لقاعات التدريس للتأكد من فهمهم للأهداف والإطار العام للمعلومات والأنشطة التدريسية، بالإضافة إلى أن مساعدي التدريس يمكنهم تقديم استشارات وإجابة عن أسئلة الطلبة عبر البريد الإلكتروني وبعض أدوات التواصل الاجتماعي الأخرى بعد انتهاء اليوم الدراسي.

- الجمع بين التعلم عبر الإنترنت والتعلم الذاتي غير المتصل بالإنترنت بفاعلية: إن عدم الإعداد الجيد للدرس، والمشاركة المحدودة في المناقشات الصفية، وافترادها للعمق، أمر شائع في التدريس التقليدي داخل قاعة الدرس، ومن أجل حل هذه المشكلات في التدريس عبر الإنترنت، يجب على أعضاء هيئة التدريس الاهتمام بمرحلتين هما: مرحلة التعلم الذاتي دون اتصال بالإنترنت، ومرحلة التدريس عبر الإنترنت؛ ففي مرحلة التعلم الذاتي دون اتصال بالإنترنت يطلب من الطلاب قراءة الموضوعات الخاصة بالدورة التدريبية، وتقديم ملخصات بناء على قراءتهم للموضوعات الأساسية قبل اللقاء معهم، ويجب على أعضاء هيئة التدريس تقديم التغذية الراجعة لواجبات الطلاب، ويمكن لأعضاء هيئة التدريس إجراء تعديلات في المحتوى التعليمي قبل اللقاء عبر الإنترنت، وفي مرحلة التدريس عبر الإنترنت يجب على أعضاء هيئة التدريس استخدام طريقة المناقشة مع الطلاب لتغيير فهمهم بناء على ما تم قراءته، وبالتالي لن تكون المعرفة بالنسبة لهم غامضة أو مجزأة وسطحية، بل سيكون التعلم أكثر عمقاً من خلال الحوار والمناقشة.

## رابعاً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة:

إن المجتمع والتعليم كيانان مرتبطان بإحكام، ولا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، فكما يؤثر نظام التعليم على المجتمع بالكامل فإنه لا يمكن تجاهل تأثير المجتمع على التعليم؛ فالأعراف والعادات والتقاليد الاجتماعية تؤثر على النظام التعليمي، كما أن طبيعة الدولة واقتصادها وأيديولوجيتها وسياستها تؤثر بشكل مباشر على النظام التعليمي، وفي ضوء ذلك يمكن توضيح أهم القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر على إدارة المخاطر في الجامعات الصينية على النحو التالي:

### (أ) العامل الاجتماعي:

في بداية القرن الحادي والعشرين تجاوز عدد سكان الصين ١,٣ مليار نسمة، وهو ما يمثل أكثر من ٢٠ في المائة من الإجمالي العالمي؛ فعدد السكان بالصين يبلغ تسعة أضعاف مثيله في اليابان، وحوالي خمسة أضعاف مثيله في الولايات المتحدة، وثلاثة أضعاف مثيله في الاتحاد الأوروبي بأكمله<sup>(١٧٤)</sup>، ويطلق على الأغلبية العرقية في الصين اسم "عرق الهان"، ويعود السبب في ذلك إلى الاستقرار الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والعسكري الذي تمتعت به الأمة الصينية أثناء فترة حكم أسرة هان في الفترة من (٢٠٦ ق.م - ٢٢٠م)<sup>(١٧٥)</sup>.

وبالإضافة إلى عرق الهان توجد في الصين ٥٥ أقلية عرقية أخرى وفقاً للإحصائيات الصادرة عن التعداد الوطني الخامس، ويبلغ عدد السكان من عرق الهان في الصين ١,١٥٩٤ مليار نسمة أو ما يمثل ٩١,٥٩ في المائة من إجمالي عدد السكان في عام ٢٠٠٠، ويبلغ عدد أعضاء الأقليات العرقية الأخرى ١٠٦,٤٣ مليون نسمة؛ أي ما يمثل ٨,٤١ في المائة من مجموع السكان<sup>(١٧٦)</sup>، أما عن القيم الصينية فلقد استطاعت أفكار كونفوشيوس Confucius الفيلسوف الصيني أن تشكل القيم الصينية، فلقد أثرت أفكار كونفوشيوس وتعاليمه التي تقوم على الأخلاق والاحترام المطلق للتقاليد، واحترام التسلسل الهرمي الصارم بين أفراد الأسرة، وبين الشعب وحكامه على الالتزام بروابط الولاء داخل الأسرة الصينية<sup>(١٧٧)</sup>.

وهذا الولاء للأسرة والوطن قد ساعد الصين في مواجهة العديد من المشكلات، ولعل من أهم المشكلات التي تواجه الصين والعالم الآن هو تفشي فيروس كورونا المستجد، ولقد استطاعت الصين السيطرة على انتشار المرض داخل البلاد بسبب تعبئة المجتمع بأسره،

والجهود الجماعية، والإجراءات التضامنية للتصدى للفيروس وللسيطرة على أى عودة جديدة للمرض، وقد عزز الجهد الشعبي الموحد والتنسيق والتضامن قدرة الصين على مكافحة الوباء، والحفاظ على سلامة سكانها<sup>(١٧٨)</sup>؛ حيث نفذت العديد من المناطق ما يسمى بـ"إدارة الشبكة المغلقة Grid Closed Management والذي كان الهدف منه تقسيم المناطق الحضرية المكتظة بالسكان إلى شبكات أو كتل ومجموعات مختلفة للسماح للمتطوعين وأعضاء المجتمع المحلي بالعثور على القضايا الاجتماعية والتعامل معها، ولقد ساعد نظام إدارة الشبكة في حشد القوى المختلفة لخدمة المرضى، وتحديد السكان المصابين بفيروس كورونا والمشتبه بهم<sup>(١٧٩)</sup>، كما بذلت الجامعات الصينية جهودًا كبيرة للاستعداد لمواجهة التطورات المحتملة لفيروس كورونا، ووضعت آليه للتكيف مع الظروف الراهنة من خلال التركيز على التعليم عبر الإنترنت، والذي أصبح خيارًا لا مفر منه الآن في ظل الظروف الراهنة<sup>(١٨٠)</sup>.

#### (ب) العامل السياسي:

الصين دولة شيوعية تشترك في العديد من السمات مع البلدان الشيوعية الأخرى، وعلى الرغم من الاختلاف فيما بينها بسبب اختلاف العوامل التاريخية والثقافية والسياسية والسياقات الاجتماعية والاقتصادية إلا أن هناك قواسم مشتركة للنظام الشيوعي في جميع البلدان الشيوعية، أهمها سيطرة الحزب الشيوعي على الحكومة<sup>(١٨١)</sup>، وعلى الرغم من أن الحزب الشيوعي قد تولى السلطة في الصين منذ عام ١٩٤٩؛ أي منذ أكثر من ستة عقود إلا أن المؤسسات السياسية في الصين قد تطورت بشكل كبير على مدى كل هذه العقود واستطاع الحزب أن يتكيف مع التغييرات السياسية الدولية حتى لا يلقى مصير الأحزاب الشقيقة في الاتحاد السوفييتي وأوروبا الشرقية، وأصبح المحللون يرون أن النظام السياسي في الصين ليس أحاديًا ولا هرميًا صارمًا على الرغم من احتكار الحزب الشيوعي للسلطة<sup>(١٨٢)</sup>.

وينص الدستور على أن جمهورية الصين الشعبية هي دولة اشتراكية في إطار الدكتاتورية الديمقراطية للشعب، وتستند إلى تحالف العمال والفلاحين، وتقودها طبقة العمال. ويعتبر النظام الاشتراكي هو النظام الأساسي لجمهورية الصين الشعبية. وكل السلطة في جمهورية الصين الشعبية ملك الشعب، أما عن النظم السياسية الأساسية في الصين فهي ثلاثة أنظمة سياسية أساسية تتمثل في: نظام مجالس نواب الشعب، ونظام التعاون متعدد الأحزاب

والمشاورات السياسية تحت قيادة الحزب الشيوعي الصيني، ونظام الحكم الذاتي الإقليمي القومي<sup>(١٨٣)</sup>، والحقيقة أن الحكومة الصينية كان لها دور أساسي في وضع التشريعات والإجراءات لمواجهة المخاطر في المجتمع، وتعتبر التشريعات المتعلقة بإدارة المخاطر في الصين مثلاً نموذجياً على وضع القوانين التي تقوم على رد الفعل؛ فعلى الرغم من أن الصين كان لديها قبل عام ٢٠٠٣ بضعة قوانين تتعلق بالتخفيف من آثار الزلازل والوقاية من الفيضانات وسلامة الإنتاج إلا أنها وجدت أن هذه القوانين غير كافية خاصة بعد انتشار مرض السارس في عام ٢٠٠٣؛ لذا دخل قانون الاستجابة للطوارئ حيز التنفيذ اعتباراً من نوفمبر ٢٠٠٧، وبشكل هذا القانون قاعدة قانونية مهمة لبناء نظام إدارة المخاطر في الصين<sup>(١٨٤)</sup>.

كما كان للحكومة الصينية دور في تطوير الجامعات؛ ففي عام ٢٠١٥ نشرت وزارة التعليم الصينية وثيقة بعنوان "تحسين التنمية وإدارة الدورات المفتوحة عبر الإنترنت في التعليم العالي" حيث حددت الوزارة في هذه الوثيقة الطريقة التي يمكن بها أن تتكيف الجامعات وتتطور من أجل تنفيذ مشروع التحول الرقمي<sup>(١٨٥)</sup>؛ فالحكومة الصينية تدرك جيداً المخاطر التي تواجهها الجامعات، كما تدرك النتائج السلبية لهذه المخاطر والتي لن تنعكس آثارها على الجامعات وحدها بل على المجتمع ككل.

### (ج) العامل الاقتصادي:

منذ أن اختارت الصين ربط اقتصادها باقتصاديات العالم، وعندما تبنت نظاماً قائماً على السوق وانخرطت في إصلاح واسع النطاق أصبحت حينها قوة اقتصادية كبرى، وأكبر دولة تجارية في العالم في مجال السلع طبقاً لإحصائيات عام ٢٠١٣، وبحلول عام ٢٠١٤ تجاوزت الولايات المتحدة الأمريكية لتصبح أكبر اقتصاد في العالم من حيث تعادل القوة الشرائية، كما تحتل الصين المرتبة الأولى في العالم من حيث تلقي الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقد بدأت الصين في تحسين وضعها الاقتصادي منذ عام ١٩٧٨ حيث بدأ الاقتصاد في الانفتاح، واتجهت الصين إلى الإصلاح، وأدخلت اقتصاد السوق لإطلاق العنان لروح المبادرة، كما اتجهت إلى تمكين القطاع الخاص، وتحديث الصناعات والتقنيات، ودعوة المستثمرين الأجانب<sup>(١٨٦)</sup>، ولقد دفع النمو السريع للاقتصاد الصيني العديد من المحللين إلى التكهن بما إذا كانت الصين ستتفوق على الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها أكبر قوة اقتصادية في العالم، خاصة وأنه في عام ٢٠١٨ بلغ الناتج

المحلي الإجمالي الصيني ١٣,٤ تريليون دولار، وهو ما يمثل ٦٥,٣ % من حجم الاقتصاد الأمريكي، ووفقاً لتقديرات صندوق النقد الدولي بلغ الناتج المحلي الإجمالي عام ٢٠١٨ ما يقارب ٩,٦٠٨ دولار، وهو ما يمثل ١٥,٣ % من مستوى نصيب الفرد في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(١٨٧)</sup>.

وبحلول منتصف القرن الحادي والعشرين كانت نسبة ٩٠ في المائة من الشركات الدولية قد أدرجت الصين في خطط أعمالها، وقد ساهم ذلك إلى تعرض الصين إلى مخاطر تجارية متعددة، وأصبحت إدارة المخاطر في دولة مثل الصين أمراً ضرورياً<sup>(١٨٨)</sup>؛ فالصين تمر بمرحلة انتقالية ذات خطر مزدوج؛ فلقد صاحب التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية مشكلات ومخاطر متعددة؛ فعلى مدى العقود الثلاثة الماضية أدى الانفجار الاقتصادي في الصين إلى تدهور البيئة، وهو ما كلف الدولة ما يقرب من ٩ % من الناتج المحلي الإجمالي السنوي، كما أن الإفراط في التنمية أدى إلى سوء إدارة الأنهار والغابات والأراضي، وهو ما أدى إلى زيادة التلوث البيئي، وارتفاع عدد الوفيات المبكرة الناتجة عن أمراض الجهاز التنفسي المرتبط بالتلوث الجوي<sup>(١٨٩)</sup>. وبالتأكيد لأن الجامعات جزء من المجتمع فلقد عانت أيضاً من مخاطر التلوث والأوبئة، ولم تكن هذه المخاطر هي المخاطر الوحيدة بل كانت هناك مخاطر أخرى؛ فلقد أشار داهوا وانغ Dahua Wang إلى أن الجامعات المحلية بالصين تواجه مخاطر مالية ناتجة عن رغبة هذه الجامعات في التطور؛ فقد اتجهت العديد من هذه الجامعات إلى شراء المعدات، وتوسيع المرافق، وتوظيف أعضاء هيئة تدريس جدد؛ وذلك لتلبية المتطلبات الواردة في خطة تقييم التعليم الجامعي التي أعدتها وزارة التعليم<sup>(١٩٠)</sup>.

#### القسم الرابع: التحليل المقارن

إن العرض السابق لخبرة بعض الجامعات (العربية والأجنبية) في إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا يستدعي اللجوء إلى المنهج المقارن، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين جامعات المقارنة في ضوء محاور البحث المحددة؛ بغية الاستفادة من ذلك في الوصول إلى نتائج تسهم في وضع إجراءات مقترحة لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: نشأة الجامعات:

(أ) أوجه التشابه وتفسيرها:

تشابهت جامعات (الملك سعود، وجريفت، وبكين) بأن لها تاريخ عريق؛ فقد ساهمت هذه الجامعات في تشكيل أجيال من القادة والمفكرين والمبتكرين، وحتى تحافظ هذه الجامعات على هذا التاريخ العريق ركزت على إدارة المخاطر حتى تتمكن من تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل مناسب للحفاظ على سمعتها واستقرارها، ويمكن تفسير ذلك في ضوء الاهتمام العالمي بالسمعة الجامعية؛ فقد أصبحت "السمعة أداة يمكن استخدامها للتنافس وتحقيق الجودة والأداء المتميز؛ فالسمعة القوية تعني جامعة قوية تقوم على أهداف واضحة ومنهج عملي قابل لتقييم الأداء الداخلي والخارجي للجامعة، ووجود خدمات ومخرجات لها القدرة على ترسيخ انطباعات وصورة ذهنية إيجابية لدى أفراد المجتمع<sup>(١٩١)</sup>.

(ب) أوجه الاختلاف وتفسيرها:

على الجانب الآخر يظهر الاختلاف بين جامعات (الملك سعود، وجريفت، وبكين) في الكليات والبرامج الدراسية بهذه الجامعات، ويمكن تفسير ذلك في ضوء العامل الاقتصادي؛ فالبرامج الدراسية بكل جامعة تم وضعها لتناسب مع احتياجات سوق العمل بكل دولة، كما يرجع ذلك أيضاً إلى تحول الجامعات في مختلف دول العالم نحو اقتصاد المعرفة. ويرتكز مفهوم اقتصاد المعرفة على النظر إلى المعرفة على أنها مركز النمو والتنمية الاقتصادية؛ فإقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي يستند بشكل مباشر إلى إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها<sup>(١٩٢)</sup>.

ثانياً: سياسة إدارة المخاطر:

(أ) أوجه التشابه وتفسيرها:

تشابهت جامعات المقارنة في الالتزام بوضع سياسة لإدارة المخاطر بالجامعة حتى يمكن توفير إطار عمل لإدارة المخاطر، وزيادة الوعي العام بالمخاطر لدى جميع أعضاء الجامعة حتى يكون لديهم القدرة على تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر بشكل أفضل، ودمج إدارة المخاطر في سياسات الجامعة وخططها وقراراتها للحفاظ على جودة العملية التعليمية بها؛ لذا يمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي، والذي يقصد به "استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق وطلبة وأعضاء هيئة التدريس، ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة<sup>(١٩٣)</sup>".

كما أن الغرض من التزام الجامعات المختارة للدراسة بسياسة إدارة المخاطر هو تقديم التوجيه اللازم بشأن إدارة المخاطر، وتوفير المعلومات والإرشادات حول إدارة المخاطر؛ وذلك للحفاظ على أعضاء الجامعة، وحمايتهم، ودعم الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ ولهذا يمكن تفسير هذا التشابه أيضاً في ضوء مفهوم التنمية المستدامة والذي يقصد به "تلبية حاجات الحاضر دون التفريط في تأمين حاجات أجيال المستقبل" (١٩٤).

ولعل وجود سياسة واضحة لإدارة المخاطر بالجامعات المختارة لهذه الدراسة يؤكد على مفهوم المساواة حيث تنطبق هذه السياسة على جميع مسؤولي الجامعة وأعضائها وموظفيها وطلابها، كما تمتد هذه السياسة إلى جميع الأنشطة الحالية والمستقبلية؛ لذا يمكن تفسير هذا التشابه أيضاً في ضوء مفهوم المساواة والذي يقصد به "عدم التفرقة أو التمييز فيما بين الناس على أساس من الانتماء أو الجنس أو التمييز اللغوي، والديني أو العائدي السياسي أو الاختلاف الطبقي الاجتماعي والمالي" (١٩٥).

#### (ب) أوجه الاختلاف وتفسيرها:

على الجانب الآخر يظهر الاختلاف بين جامعات المقارنة في طبيعة السياسة التي تتبعها كل جامعة لإدارة المخاطر بها، ففي حين ارتكزت سياسة المخاطر في جامعة الملك سعود على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في: الوقاية من المخاطر ومنع حدوثها قدر المستطاع، والتعامل معها حال حدوثها بشكل فعال، وتفعيل نظام المراقبة الداخلية للتنبية عند بداية نشوء أى خطر، نجد أن جامعة جريفث توضح في سياسة إدارة المخاطر بها الهدف من هذه السياسة، ونطاق تطبيقها وتعريفها للمخاطر، وثقافة المخاطر بها والمبادئ والإجراءات والمسؤولين عن إدارة المخاطر بالجامعة، أما جامعة بكين فقد اهتمت في سياسة إدارة المخاطر بها بتعزيز ونشر ثقافة إدارة المخاطر حيث تدرك الجامعة أن الصين أصبحت موقعاً للعديد من المخاطر والأزمات، وأصبح نشر ثقافة إدارة المخاطر بين قياداتها وطلابها وأعضاء هيئة التدريس بها أمراً ضرورياً في ظل ما تمر به البلاد من كوارث وأزمات تنعكس آثارها على الجامعات الصينية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم التنوع الثقافي؛ فهذا الاختلاف الواضح في السياسة التي تنتهجها كل جامعة لإدارة المخاطر بها ما هو إلا نتاج لاختلاف طبيعة وظروف كل دولة؛ فالمجتمع "الإنساني ينطوي على درجة كبيرة من التباين والوحدة في نفس الوقت، ويتجلى التباين في عدد كبير من الأعراف والأجناس والأديان والثقافات التي تحمل قيماً

ترجع إلى التنوع الثقافي، أما الوحدة فتتجلى في أن كل أعضاء هذه التجمعات يشتركون في كونهم يسعون للعيش في كرامة وسلام<sup>(١٩٦)</sup>، ودون وجود التنوع الثقافي من الصعب أن ترتقي المجتمعات أو تضمن صمام أمان لهوضها في هذا الكون حيث أصبح الإقرار بالتنوع الثقافي وحمايته من مبادئ القانون الدولي؛ فلكل ثقافة كرامة وقيمة يجب احترامها والمحافظة عليهما<sup>(١٩٧)</sup>.

**ثالثاً: إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا:**

**(أ) أوجه التشابه وتفسيرها:**

تشابهت جامعات المقارنة في اعتمادها على إدارة المخاطر لمواجهة جائحة كورونا؛ فإدارة المخاطر تعتبر أداة مهمة تساهم في توفير الأمن والصحة والسلامة، وحتى يمكن بناء نظام فعال لإدارة المخاطر فإنه ينبغي التأكيد على عنصرين أساسيين: الأول هو إعداد خطة واضحة للصحة والسلامة المهنية، والثاني هو توفير بيئة عمل مناسبة تهتم بنشر ثقافة الصحة والسلامة داخل الجامعة، وهذا يعني أن هناك لوائح وقوانين تتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية، ووجود دليل إرشادي حول كيفية تطبيقها على جميع المستويات، وبذلك تعمل إدارة المخاطر كخط دفاع لحماية جميع أعضاء الجامعة وطلابها، والواقع أن تركيز إدارة المخاطر على الصحة والسلامة المهنية ليس من قبيل الرفاهية، ولكنه مطلب تشريعي، وحق من حقوق الإنسان؛ لذا يمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم حقوق الإنسان، والذي يعني "مجموعة الاحتياجات أو المطالب التي يلزم توافرها بالنسبة إلى عموم الأشخاص، وفي أي مجتمع دون أي تمييز بينهم في هذا الخصوص سواء لاعتبارات الجنس أو النوع أو اللون أو العقيدة السياسية أو الأصل الوطني أو لأي اعتبار آخر"<sup>(١٩٨)</sup>.

**(ب) أوجه الاختلاف وتفسيرها:**

على الجانب الآخر اختلفت جامعات المقارنة في الخطة التي انتهجتها كل جامعة لمواجهة فيروس كورونا المستجد؛ فقد ركزت خطة إدارة المخاطر بجامعة الملك سعود على المخاطر الصحية حيث أوضحت الخطة الإجراءات الفورية التي تنتهجها الجامعة حال العلم بالخطر والجهات المسؤولة عن معالجة الخطر، وإجراءات تقادي حدوث هذا الخطر مرة أخرى، ولم تكتفِ جامعة الملك سعود بذلك فقط بل طرحت الجامعة مبادرة لبحوث فيروس كورونا لدعوة الباحثين لتقديم مقترحاتهم البحثية وأفكارهم حول العلاج أو الوقاية من فيروس كورونا، كما اتبعت جامعة الملك سعود وباقي جامعات المملكة العربية السعودية



الخطة التنفيذية للجامعات لمواجهة فيروس كورونا، أما جامعة جريفت فقد استطاعت بناء نظام فعال لإدارة المخاطر من خلال وضع خطة وسياسات واضحة حول الصحة والسلامة المهنية، كما حددت الجامعة في خطتها ثلاث خطوات رئيسية تتضمن كل خطوة مجموعة من الضوابط للوقاية من فيروس كورونا داخل الحرم الجامعي، ولقد اشتملت الخطوة الأولى على وضع إرشادات للوقاية من فيروس كورونا، أما الخطوة الثانية فقد تضمنت مجموعة من الإرشادات للعودة للتدريس في الحرم الجامعي، وتضمنت الخطوة الأخيرة مجموعة من الإرشادات للعودة للبحث العلمي، أما في جامعة بكين فقد وضعت الجامعة خطة لإدارة مخاطر فيروس كورونا على مستوى مستشفى جامعة بكين، والخطة الثانية على مستوى الجامعة بالكامل، كما وضعت الجامعة مجموعة من الاستراتيجيات التعليمية الفعالة للحفاظ على صحة طلابها، واهتمت بتطوير البنية التحتية التكنولوجية لتطوير منظومة التعليم عن بعد، ورغم اختلاف الخطط في جامعات المقارنة إلا أن الهدف منها واحد وهو توفير بيئة جيدة وصحية ومحفزة داخل الجامعة؛ لذا يمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية، والذي يقصد به "مدى توفر الأبعاد التي توضح قدرة الجامعة على التعامل والتكيف بكل كفاءة مع البيئة الداخلية والخارجية لها وصولاً إلى تلافي كل ما يؤدي إلى التدهور والتراجع التنظيمي للجامعة، عبر نظام وظيفي متكامل، يحقق أهداف الجامعة"<sup>(١٩٩)</sup>.

كما أن اهتمام الجامعات بصحة وسلامة أعضاء هيئة التدريس، وتوفير بيئة عمل آمنة لهم سوف يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، والذي يقصد به "منظومة متكاملة تضم مجموعة من العمليات المخططة والمستمرة، التي تعتبر أعضاء هيئة التدريس المورد الأساسي في الجامعة، وتستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على حياتهم الوظيفية والشخصية كافة؛ بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة"<sup>(٢٠٠)</sup>.

#### القسم الخامس: الجهود المصرية في إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد "جامعة القاهرة نموذجاً"

على الرغم من أن العالم يموج بالمخاطر منذ قديم الأزل، إلا أن مصطلح إدارة المخاطر ما زال حديثاً نسبياً في مجتمعنا العربي، ولكي نكون أكثر تحديداً فهو ما زال حديثاً في جامعاتنا المصرية، ولكن يبدو أن هذا العصر يحمل في طياته العديد من المخاطر؛ فلقد أصبح يتردد

على مسامعنا أسماء أوبئة وأمراض مثل فيروس كورونا والسارس ومرض إيبولا وغيرها، وهذه الأمراض لم نكن نسمع عنها من قبل، ولقد فرض هذا علينا اللجوء إلى إدارة هذه المخاطر، وينبغي أن نركز جهودنا على جامعاتنا المصرية، فالجامعات لها دور رائد في قيادة التعليم والتعلم، وبناء المعرفة ونشرها، وتأمين القوى العاملة المستقبلية، وتعزيز النمو الاقتصادي. وأي أخطار سوف تواجه الجامعات سوف تنعكس على المجتمع بأسره، والواقع أن هناك مجموعة من الجهود لحكومتنا المصرية، وربما لم تكن هذه الجهود بارزة في إدارة المخاطر، ولكنها كانت واضحة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، ويمكن توضيح هذه الجهود في المحور التالي:

### المحور الأول: جهود الحكومة المصرية في إدارة الأزمات والكوارث:

لقد تعرضت مصر للعديد من الأزمات والكوارث منها زلزال أكتوبر ١٩٩٢، وسيول نوفمبر ١٩٩٤، حيث نجم عن كلا الكارثتين خسائر فادحة، فقد تم تقدير الخسائر في محافظة أسيوط وحدها بسبب سيول ١٩٩٤ بنحو ٨٠ مليون جنيه، وتصعد ٢١٠٧ منزلًا، وانهيار ٢٧٩٠ منزلًا، وتلف ١٧ ألف فدان، وبلغ عدد القتلى من المحافظة نفسها ٤٠٢ من الأشخاص (٢٠١).

ولكي تكون الحكومة المصرية قادرة على احتواء هذه الأزمات وتداعياتها وغيرها من الأزمات والكوارث الأخرى فقد اهتمت الدولة بتنمية وتطوير المنظومة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها؛ فقد أصدر رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ١٥٣٧ لسنة ٢٠٠٩ لتشكيل اللجنة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها. وذلك لتفعيل الإطار المؤسسي الوطني الذي يتماشى مع متطلبات الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث فيما يُعرف باسم "المنتدى الوطني للحد من مخاطر الكوارث"، وقد حدد هذا القرار أهداف واختصاصات ومهام اللجنة، كما نص القرار أيضًا على أن يتم إنشاء لجنة استشارية تضم علماء ومتخصصين لتقديم المساعدة التقنية والعلمية للجنة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها (٢٠٢).

### المحور الثاني: سياسات الحكومة المصرية لمواجهة أزمة كورونا:

لقد شهد العالم مؤخرًا أزمة صحية هي الأخطر في تقدير البعض في العصر الحديث، من حيث خسائرها وما خلفته وراءها من مشكلات؛ ألا وهي جائحة "كورونا المستجد- كوفيد ١٩"؛ فعلى صعيد البشر تسببت هذه الجائحة في إصابة أكثر من ٧,٥ مليون شخص حول

العالم، ونحو ٤٣١ ألف متوفى حتى هذه اللحظة، وعلى صعيد الاقتصاد كبدت دول العالم خسائر فاقت الخمسة تريليونات من الدولارات، كان نصيب مصر منها قرابة ١٢٣ مليار جنيه فقدتها الدولة من إيراداتها خلال ثلاثة أشهر فقط وفقاً لتصريحات رسمية<sup>(٢٠٣)</sup>.

ومنذ الإعلان عن ظهور فيروس كورونا المستجد بالصين في ديسمبر ٢٠١٩ ومع تاريخ ظهور أول حالة بمصر في الرابع عشر من فبراير ٢٠٢٠، تعاملت الدولة المصرية منذ اللحظة الأولى مع أزمة كورونا بصرامة، واتخذت خطوات سريعة وواضحة، وتبنت استراتيجية محكمة لمواجهة الفيروس المستجد مما جعل منظمة الصحة العالمية تشيد بجهود الدولة في إدارة الأزمة، وحتى اللحظة الراهنة تحرص الدولة المصرية على اتخاذ عدد من الإجراءات والتدابير التي تكفل التعامل الاستباقي مع مخاطر انتشار فيروس كورونا المستجد والحد من آثاره ومخاطره، خاصة مع قرار العودة التدريجية لعجلة الإنتاج<sup>(٢٠٤)</sup>.

ففي منتصف شهر مارس ٢٠٢٠ - وهي الفترة التي سجلت فيها مصر ما يقرب من مائة حالة بعد شهر واحد من اكتشاف أول إصابة - حرصت الدولة على تشكيل اللجنة العليا الوزارية لإدارة أزمة كورونا، وبناء عليه قامت الحكومة المصرية في البدء باتخاذ حزمة من الإجراءات بدأت بتعليق حركة الطيران من يوم ١٩ مارس ٢٠٢٠ حتى نهاية شهر مارس، لتقوم الحكومة بعد ذلك بمد تعليق الطيران حتى ٢٣ أبريل ٢٠٢٠، بالإضافة إلى ذلك - وكإجراءات تصعيدية - اتخذت الحكومة إجراءات أخرى<sup>(٢٠٥)</sup> للتعامل مع الوباء؛ فقد فرضت الحكومة حظر تجول كامل من الساعة السابعة مساءً حتى الساعة السادسة صباحاً لمدة أسبوعين (بدءاً من ٢٥ مارس) مع إغلاق مراكز التسوق والمحال التجارية خلال عطلة نهاية الأسبوع وأثناء ساعات حظر التجول، وحظر التجمعات، وإغلاق المؤسسات الثقافية والترفيهية، وبالنسبة للمساجد، والكنائس، والمطارات، والمدارس والجامعات، فستظل مغلقة لحين إجراء إعادة تقييم للوضع خلال شهر أبريل ٢٠٢٠، كما تقرر استمرار عمل الوزارات الحكومية، لكن بشكل محدود ووفق تعليمات الغلق، باستثناء وزارة الصحة والأجهزة الأمنية الذين سيواصلون العمل للتعامل بشكل أفضل مع الوباء<sup>(٢٠٦)</sup>.

أما عن الجهود التي قامت بها الوزارات لمواجهة فيروس كورونا المستجد فيمكن توضيحها على النحو التالي<sup>(٢٠٧)</sup>.

١. قامت وزارة الصحة برفع درجة الاستعداد للحد الأقصى، واتخذت التدابير والإجراءات الاحترازية اللازمة لمواجهة فيروس كورونا، والحد من انتشاره

بتطبيق أعلى معايير السلامة والأمان ودرجات الوقاية وفقاً للتعليمات الصادرة من منظمة الصحة العالمية.

٢. وفيما يخص وزارة النقل فقد شددت على رفع درجة الاستعداد القصوى والطوارئ بالموانئ البحرية والبرية، والتنسيق المستمر مع وزارة الصحة والحجر الطبي لفحص السياح والركاب القادمين عبر المنافذ البحرية والبرية، كما قامت شركة المترو بحملة موسعة لتطهير القطارات والمحطات وتعقيمها.

٣. قامت وزارة التربية والتعليم بتخصيص قنوات فضائية تعرض من خلالها المناهج المقررة للطلاب مع تقليص مناهج بعض المواد، كما لجأت إلى آلية التعليم عن بعد.

٤. حرصت الحكومة المصرية على متابعة أحوال جميع المصريين بالخارج، والرد على أي استفسارات، وتقديم المساعدة والدعم لهم في أي وقت، خاصة في تلك الفترة الحرجة بعد انتشار فيروس كورونا، لحفظ حقوق العمالة المصرية بدولة العمل.

٥. قامت وزارة السياحة بتطبيق كافة الإجراءات الوقائية، حيث تم تطهير الفنادق الثابتة والعائمة والمنتجعات والمنشآت السياحية، بالإضافة للكشف على كافة العاملين بالقطاع السياحي للاطمئنان على سلامة حالتهم الصحية، وعقد دورات توعوية لتعريفهم بأساليب وطرق الوقاية.

٦. قامت وزارة الأوقاف بتعليق العمل بجميع دور المناسبات، وذلك بهدف التخفيف من التجمعات.

### المحور الثالث: مخاطر فيروس كورونا وسيناريوهات المواجهة على مستوى الجامعات المصرية:

"تسببت جائحة (كوفيد-١٩) في حدوث أكبر انقطاع للتعليم في التاريخ؛ فقد كان لها حتى الآن بالفعل تأثير شبه شامل على طالب العلم والمعلمين حول العالم من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى المدارس الثانوية، ومؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، والجامعات، وتعليم الكبار، ومنشآت تنمية المهارات، وبحلول منتصف أبريل ٢٠٢٠ كان ٩٤ في المائة من طالبي العلم على مستوى العالم قد تأثروا بالجائحة، وهو ما يمثل ١,٥٨ بليون من الأطفال والشباب من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي في ٢٠٠ بلد"

(٢٠٨)، وعلى مستوى الجامعات المصرية أوضح وزير التعليم العالي والبحث العلمي أن المرحلة التي تمر بها مصر والعالم هي فترة غير مسبوقه في جميع أنحاء العالم، وتسعى مصر إلى المرور من هذه الأزمة بأقل الخسائر؛ لذا يتم رفع شعار " صحة المواطن المصري أولاً، كما أوضح أنه تم اتخاذ كافة السيناريوهات للحفاظ على صحة الطالب والمجتمع الجامعي بالتوازي مع التحركات الخاصة بالعملية التعليمية، وأشار إلى أن المجلس الأعلى للجامعات كان لديه الكثير من الاختيارات فيما يتعلق بفكرة التعليم عن بعد، وجاءت جائحة كورونا لتدفعنا نحو الإسراع في رقمنة الجامعات المصرية (٢٠٩). والواقع أن المجلس الأعلى للجامعات، والجامعات المصرية خاصة جامعة القاهرة كان لها دور في محاولة تخطي هذه الجائحة، وهو ما سنعرض له بإيجاز فيما يلي:

#### أولاً: دور المجلس الأعلى للجامعات في مواجهة فيروس كورونا:

عقد المجلس الأعلى للجامعات يوم السبت الموافق ٢٠٢٠/٤/١٨ جلسته رقم (٦٩٩) وكان على رأس الموضوعات ما يتعلق بالخطط المستقبلية لنظام الدراسة والامتحانات بالفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، في إطار تطورات الوضع العالمي لانتشار فيروس كورونا المستجد، وناقش المجلس كافة البدائل المتاحة لاستمرار العملية التعليمية، بما يحقق المتطلبات الأساسية والحد الأدنى من معايير إتمام المناهج في ضوء اختلاف طبيعة ونظام الدراسة وأسلوب إجراء الامتحانات في الكليات المختلفة مع التقيد بما اتخذته الدولة من تدابير للحد من انتشار الفيروس، وفي ضوء ذلك قرر المجلس بالإجماع ما يلي: (٢١٠)

- استكمال المناهج الدراسية بنظام التعليم عن بعد حتى يوم الخميس الموافق ٢٠٢٠/٤/٣٠، أو لحين انتهاء الفصل الدراسي الثاني طبقاً لطبيعة الدراسة، وبالنسبة لنظام الساعات المعتمدة أو النقاط المعتمدة تحتسب الفترة التي استكملت فيها الدراسة بهذه الكيفية من بين الساعات أو النقاط المعتمدة التي استوفها الطلاب.

- بالنسبة لطلاب فرق النقل بجميع الكليات يتم ما يلي:

١. يلغى إجراء الامتحانات التحريرية والشفوية الخاصة بالفصل الدراسي الثاني، وتستبعد الدرجات التي كانت مقررة لها من المجموع الكلي للدرجات في كل السنوات الدراسية (المجموع التراكمي)، ويستبدل بتلك الامتحانات - بناء على قرار مجلس الجامعة - أحد البديلين الآتيين:

أ- إعداد الطلاب لرسائل بحثية مقبولة (مقالة بحثية . مشروع بحثي . بحث مرجعي) في المقررات التي كانت تدرس في هذا الفصل، ويكون لكل جامعة وضع المعايير والضوابط والشروط والقواعد اللازمة لتقييم وإجازة تلك الرسائل.

ب- عقد اختبارات الكترونية للمقررات التي كانت تدرس في هذا الفصل بالنسبة للكليات أو البرامج الدراسية المقيد بها أعداد محدودة من الطلاب، ويتوافر لديها البنية التحتية والإمكانات التكنولوجية، وفي أي من البديلين المتقدمين لا ترصد درجات للطلاب وإنما يعد الطالب ناجحًا أو راسبًا فقط.

٢. بالنسبة للكليات التي تستوجب لوائحها الداخلية تدريبات عملية أو اكلينيكية وإجراء امتحانات عملية، تستكمل الفترات التي كانت مقررة للتدريبات العملية أو الاكلينيكية في الفصل الدراسي الثاني، بعد فترة تعليق الدراسة أو في بداية العام الجامعي الجديد، مع وجوب اجتياز الطلاب للامتحانات العملية المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للكليات بعد استكمالهم لتلك التدريبات، وتستبعد الدرجات التي كانت مقررة لتلك الامتحانات من المجموع الكلي للدرجات في كل السنوات الدراسية (المجموع التراكمي)، ويعد الطالب ناجحًا أو راسبًا فقط، على ألا يحول عدم أداء الطلاب للامتحانات العملية من انتقالمهم للفرقة الدراسية الأعلى، مع عدم الإخلال بوجود استكمالهم لتلك التدريبات قبل التخرج.

٣. بالنسبة للامتحانات التي أداها الطلاب في الفصل الدراسي الأول، يستمر تطبيق كافة اللوائح والنظم والقواعد التي أديت الامتحانات بناء عليها بما في ذلك إضافة الدرجات التي حصلوا عليها في تلك الامتحانات إلى المجموع الكلي للدرجات في كل السنوات الدراسية (المجموع التراكمي).

- بالنسبة لطلاب الفرقة الدراسية النهائية بجميع الكليات، تؤجل الامتحانات التي كان مقرر عقدها في نهاية الفصل الدراسي الثاني لاجتياز مقررات هذا الفصل لحين انتهاء فترة تعليق الدراسة، ويعهد للجامعات وضع الجداول والضوابط اللازمة لتنفيذ ذلك مع مراعاة منح الطلاب فترة زمنية ملائمة قبل إجراء الامتحانات.

- بالنسبة للطلاب الدراسات العليا، يترك لكل جامعة تحديد موعد انعقاد الامتحانات المقررة للحصول على تلك الدرجات وفقاً لما تراه، بعد انتهاء فترة تعليق الدراسة على ألا تحتسب مدة تعطيل الدراسة ضمن مدة الدراسة اللازمة للحصول على الدرجة.

وامتداداً للجلسة رقم (٦٩٩)، والسابق عقد اجتماعها الأول بتاريخ ١٨/٤/٢٠٢٠م عن الخطط المستقبلية لنظام الدراسة والامتحانات بالفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م، في إطار تطورات الوضع العالمي لانتشار فيروس كورونا المستجد، قرر المجلس الأعلى للجامعات بجلسته المعقودة بتاريخ ٧/٥/٢٠٢٠ بشأن الطلاب الباقين للإعادة أو المتقدمين لامتحان من الخارج أو المحملين بمواد تخلف ما يلي: (٢١١).

مع عدم الإخلال بسائر الأحكام الواردة بقرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي ورئيس المجلس الأعلى للجامعات رقم ١٢٩٠ لسنة ٢٠٢٠م، يرصد للطلاب الباقين للإعادة أو المتقدمين لامتحان من الخارج المقيدين بإحدى سنوات النقل، أو الطلاب المقيدين بكافة الفرق الدراسية المحملين بمواد تخلف من إحدى سنوات النقل، الدرجات التي سيحصلون عليها سواء في الرسائل البحثية (المقالات البحثية . المشروعات البحثية . الأبحاث المرجعية) التي سيقومون بإعدادها للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠، بحد أقصى تقدير مقبول تقيدياً بما أوجبه المادة (٨٣) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٢م، وتضاف الدرجات المقررة لتلك الدرجات إلى المجموع الكلي للدرجات (المجموع التراكمي).

ثانياً: خبرة جامعة القاهرة في مواجهة فيروس كورونا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

#### (١) نشأة جامعة القاهرة وتطورها: (٢١٢)

منذ مطلع القرن العشرين تضافرت جهود قادة الحركة الوطنية ورواد حركة التنوير والفكر الاجتماعي في مصر أمثال الشيخ محمد عبده، ومصطفى كامل، ومحمد فريد، وقاسم أمين، وسعد زغلول من أجل تحقيق حلم إنشاء جامعة تنهض بالبلاد، وتكون منارة للفكر الحر، وأساساً للنهضة العلمية، وجسراً يصل البلاد بمنابع العلم الحديث، ومن أجل هذا الغرض تشكلت في عام ١٩٠٦ لجنة من بعض القادة الوطنيين الذين عملوا بجد حتى خرجت هذه الفكرة إلى النور عام ١٩٠٨. وأصبحت الجامعة المصرية واقعاً ملموساً عندما تم افتتاحها كجامعة أهلية في يوم ٢١ ديسمبر عام ١٩٠٨م، وقد قررت الحكومة المصرية منح الجامعة

المصرية منحة أولية قدرها ألف جنيه لأول مرة، وقد أدرجت هذه المنحة في ميزانية الجامعة لعام ١٩١١، وقد بدأت الدراسة في الجامعة الوليدة بمحاضرات في الحضارة الإسلامية القديمة، ومحاضرات في علوم الجغرافيا والتاريخ، والفلسفة، والرياضيات، وآداب اللغات العربية والإنجليزية والفرنسية، وكذلك في الاقتصاد الزراعي، والقانون، والتدبير المنزلي، والتربية والأخلاق.

ولكن نتيجة للمصاعب المالية التي تعرضت لها الجامعة خلال الحرب العالمية الأولى انتقل مبناها إلى سراي محمد صدقي بميدان الأزهار بشارع الفلكي اقتصاداً للنفقات، وقد نجحت الجامعة الوليدة في إعداد نواة لهيئة التدريس بها حيث بادرت بإرسال بعض طلابها المتميزين إلى جامعات أوروبا للحصول على درجة الدكتوراة والعودة مرة أخرى لتدريس العلوم الحديثة بها، وكان على رأس هؤلاء المبعوثين عميد الأدب العربي د. طه حسين، واستمرت الجامعة في إرسال البعثات، ووضعت البرامج التعليمية، واستقدمت الأساتذة من الخارج للتدريس بها، ومن ثم اعترفت بها الحكومة المصرية كإحدى المنشآت ذات النفع العام، وهكذا أصبحت الجامعة الأهلية جامعة حكومية منذ عام ١٩٢٣م، وتولت وزارة المعارف الإشراف عليها.

وفى عام ٢٣ مايو عام ١٩٤٠ صدر القانون رقم ٢٧ بتغيير اسم الجامعة المصرية إلى جامعة فؤاد الأول، وبعد قيام ثورة ١٩٥٢ صدر مرسوم بتعديل اسم الجامعة من جامعة فؤاد الأول إلى جامعة القاهرة، وتوالى إنشاء الكليات بعد ذلك، فبدأت الدراسة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية خلال العام الجامعي ١٩٦٠/١٩٦١، ثم أنشئ معهد الدراسات والبحوث الإحصائية عام ١٩٦٢، وأنشئ في العام نفسه معهد العلاج الطبيعي الذي تحول في شهر يناير إلى كلية العلاج الطبيعي، وقد أنشئ المعهد العالي للتمريض عام ١٩٦٤ حيث ألحق بكلية الطب، كما أنشئ المعهد القومي للأورام عام ١٩٦٩، وأنشئت كليات الإعلام والآثار ومعهد البحوث الإفريقية عام ١٩٧٠، ثم توالى إنشاء العديد من الكليات والمعاهد بعد ذلك، وأصبحت جامعة القاهرة مؤسسة تعليمية متميزة وضعت إمكانيات ضخمة وموارد هائلة من أجل الارتقاء كماً وكيفاً بكل جوانب العملية التعليمية.

## (٢) جهود جامعة القاهرة التوعوية لمواجهة كورونا:

أصدرت جامعة القاهرة دليلاً للتعايش الآمن والصحي مع فيروس كورونا، ووضعت الجامعة بالدليل خطوات التخطيط والاستعداد والاستجابة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس،



كما حدد الدليل المبادئ التوجيهية التي يجب وضعها في الاعتبار لمواجهة فيروس كورونا، وإعدادات مؤسسات التعليم العالي العامة (مستوى المخاطر)، وكذلك السلوكيات التي ينبغي اتباعها لتقليل انتشار المرض<sup>(٢١٣)</sup>

كما اتخذت جامعة القاهرة العديد من الإجراءات العاجلة والمهمة لمواجهة ومنع انتشار الفيروس على مستوى الكليات المختلفة والمستشفيات الجامعية التابعة، على النحو التالي:<sup>(٢١٤)</sup>

- ١- في ٢٦ يناير ٢٠٢٠م، تم الإعلان عن وضع خطة استراتيجية شاملة ومتكاملة بتوجيه وقيادة أ.د/ محمد عثمان الخشت رئيس الجامعة لمواجهة فيروس كورونا الجديد، واتخاذ إجراءات الوقاية في حال رصد أي حالات إصابة، بالإضافة إلى ذلك تم الإعلام عن:
  - تشكيل لجنة طبية خاصة لمكافحة الفيروس ومتابعة الحالات المشتبه في إصابتها.
  - قيام الجامعة بإطلاق حملة للتوعية بأعراض الفيروس الجديد وطرق الوقاية منه، والتعريف بالأماكن التي تتوجه لها الحالات المشتبه إصابتها بالفيروس الجديد من الطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس.
  - تجهيز غرف استقبال وعزل للحالات المشتبه إصابتها بالفيروس الجديد على مدار اليوم في مستشفيات جامعة القاهرة.
  - تحديد فريق طبي يضم عددًا من المتخصصين داخل كل مستشفى للكشف على الحالات، وإرسال العينات إلى المعامل المركزية بوزارة الصحة.
  - تم تعميم الإصدار الأول من الخطة الشاملة على كليات ووحدات وإدارات الجامعة، إلى جانب توزيع منشورات وبوسترات للتعريف بالفيروس والوقاية منه.
  - تشكيل لجنة عليا برئاسة أ.د/ محمد عثمان الخشت للإشراف على تنفيذ الخطة، واتخاذ ما يلزم لمتابعة الوقاية من الفيروس داخل المجتمع الجامعي.
  - تشكيل غرفة عمليات برئاسة رئيس الإدارة المركزية للشئون الطبية للمتابعة، وتنفيذ الخطة الموضوعية لحظة بلحظة، ورفع حالة الاستعداد القصوى بأقسام الاستقبال والطوارئ بالمستشفيات الجامعية.

- ٢- في ١٤ فبراير ٢٠٢٠م، رئيس جامعة القاهرة يجتمع مع اللجنة العليا للإشراف على تنفيذ خطة الجامعة لمواجهة فيروس كورونا الجديد، لمتابعة تنفيذ الخطة واتخاذ الإجراءات الوقائية داخل مجتمع الجامعة وكل مرافقها مع بداية الفصل الدراسي الثاني.
- ٣- في ٢٥ فبراير ٢٠٢٠م، تم الانتهاء مما يلي:
- تم الانتهاء من المرحلة الأولى من حملة الرعاية الصحية، ومسح طبي بالمدن الجامعية للاطمئنان على الطلاب، والتأكد من عدم وجود أي حالات إصابة بفيروس كورونا.
  - تم توفير المستلزمات الطبية اللازمة لضمان قواعد مكافحة العدوى مثل الترمومتر الذي يعمل بالأشعة تحت الحمراء لمنع انتشار العدوى، كما تم تسجيل نتيجة الكشف في استبيان مفصل خاص بكل طالب.
- ٤- في ١٤ مارس ٢٠٢٠م، يشير الملف إلى ما يلي:
- منح طلاب المدن الجامعية إجازة بداية من يوم ١٥ مارس، وإجراء تعقيم شامل للمدن الجامعية الخمس.
  - بعد قرار السيد رئيس الجمهورية بتأجيل الدراسة اعتبارًا من يوم الأحد ١٥ مارس ولمدة ١٥ يومًا، في إطار مواجهة الدولة لفيروس كورونا المستجد، تم الإعلان عن خطة كاملة لاستكمال الدراسة بالنظم الإلكترونية.
- ٥- في ١٥ مارس ٢٠٢٠م تم إصدار قرار بمنح الموظفين والأكاديميات الحاضنات للصغار بجامعة القاهرة إجازة أسبوعين.
- عقد رئيس جامعة القاهرة اجتماعًا طارئًا مع مجلس شئون التعليم والطلاب والدراسات العليا؛ لمتابعة تنفيذ خطط الجامعة في الدراسة عن بعد ومواجهة كورونا، وتنفيذ خطة الجامعة لمواجهة فيروس كورونا المستجد.
- ٦- في ١٦ مارس ٢٠٢٠م، قرر مجلس جامعة القاهرة ما يلي:
- إلغاء امتحانات الميديترم، ومرونة كاملة للكليات في تطبيق النظم البديلة الامتحانية لمصلحة الطلاب.
  - توفير ١٠٠ مليون جنيه للتحويل الإلكتروني بجميع كليات الجامعة، وإتاحة جميع المقررات الدراسية للطلاب، والتفاعل مع الأساتذة على موقع الجامعة والكليات.

- التأكيد على أن البنية التحتية للجامعة تسمح لها بتوفير نظام شامل للتعليم الإلكتروني بجميع الكليات.
- ٧- في ١٩ مارس ٢٠٢٠م، تم الإعلان عن أن طلاب المدن الجامعية لن يتحملوا مصاريف الإقامة بالمدن خلال فترة تعليق الدراسة.
- ٨- في ٢٣ مارس ٢٠٢٠م، تم الإعلان عن تشكيل خمس فرق بحثية من كليات الجامعة لإجراء البحوث العلمية والمعملية لفيروس كورونا المستجد، هذه الكليات هي: العلوم، والطب، والصيدلة، والمعهد القومي للأورام، وتضم هذه الفرق أكثر من ٢٥ عالمًا وباحثًا من أساتذة جامعة القاهرة في مختلف التخصصات لاكتشاف علاج لفيروس كورونا المستجد.
- تم تأجيل جلسات مجالس التأديب للطلاب والموظفين وهيئة التدريس حرصًا على سلامة الجميع، مع الإعلان عن أن معظم كليات الجامعة قد انتهت من تهيئة ورفع مقرراتها الدراسية على مواقعها وإتاحتها للطلاب بمراحلها البكالوريوس والليسانس.
- ٩- في ٢٥ مارس ٢٠٢٠م، تم إقرار علاج الطلاب بجميع المستشفيات الجامعية وعدم اقتصارها على مستشفى الطلبة، وتحمل الجامعة لكافة التكاليف.
- ١٠- في ٢٧ مارس ٢٠٢٠م، صدر قرار بصرف العلاج للعاملين وأعضاء هيئة التدريس من المعاشات وذوي الأمراض المزمنة شهرين دفعة واحدة.
- ١١- في ٢٩ مارس ٢٠٢٠م، تم الإعلان عن قيام جامعة القاهرة بإنتاج خمسة أطنان مطهرات يوميًا بأسعار اقتصادية بكلية الزراعة، ومصنع كلية الصيدلة يقوم بتحضير (٧٠) لترًا يوميًا من الجِل المطهر.
- ١٢- في أول أبريل ٢٠٢٠م، تم الإعلان عن جاهزية (١٠) فرق طبية لمساندة الدولة في مكافحة فيروس كورونا المستجد، وتدريب مجموعات جديدة، والاستعانة بالطب النفسي لدعم المرضى والكوادر الطبية، وتدريب ٩٠٠ من أطباء الامتياز و ١٠٠ من التمريض.
- ١٣- في ٢ أبريل ٢٠٢٠م، تم فتح باب التطوع لطلاب طب القصر العيني من الفرقتين الخامسة والسادسة، للمساعدة في القضاء على الفيروس في إطار تنفيذ الخطة الشاملة لجامعة القاهرة.

١٤- في ١١ أبريل ٢٠٢٠م، تم الإعلان عن نجاح تجربة التعليم عن بعد، بمركز تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس، مع تشكيل غرفة عمليات برئاسة رئيس الجامعة لإدارة أزمة كورونا.

١٥- في ١٢ أبريل ٢٠٢٠م، تم إطلاق اسم طيبة الدقهلية شهيدة كورونا الدكتورة/ سونيا عبدالعظيم على وحدة بالقصر العيني.

١٦- في ١٣ أبريل ٢٠٢٠م، في إطار الخطة الاستراتيجية تم إعداد عدة سيناريوهات بعد الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة في رسم تلك السيناريوهات وهي:

- الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية والمالية، المتاحة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة.

- مدى فاعلية نظم الجامعة المختلفة، وكفاءة نظم الاتصالات والمعلومات أثناء الأزمة.

- الجهات الخارجية ذات الصلة الواجب التنسيق معها.

- البيئة المحيطة بالأزمة داخلياً وخارجياً.

- المرجعيات الأساسية واللازمة للتعامل مع الأزمة طبيياً وصحياً.

- التحليل الدقيق للبيانات المتوفرة عن الأزمة، وصياغة مجموعة من البدائل في ضوء عمليات التحليل.

- البحث عن الحلول غير المتوقعة وغير التقليدية للأزمة.

- مراعاة توفير فرق العمل اللازمة للتعامل مع الأزمة.

- الشرح والتوضيح الكلي لكل مراحل السيناريو.

على أن يتضمن الهيكل العام لسيناريوهات معالجة الأزمة:

- موضوع الأزمة، ونبذة عن الأزمة واحتمالات وقوعها، وأسبابها المتوقعة، وآثار هذه الأزمة على بيئة الجامعة.

- البيئة المحيطة بالأزمة، وعناصر البيئة الداخلية والخارجية المرافقة للأزمة.

- أطراف الأزمة: القوى الصانعة للأزمة، والمؤيدة والمنصرة لها، والقوى التي تقف في وجه الأزمة.

- الإمكانيات المتاحة في الجامعة والتي تتضمن الإمكانيات البشرية والمادية والمالية.

- ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة.

- البدائل المتاحة والممكنة حسب درجة قوتها.
- أساليب المواجهة، ويجري هنا تحديد دور كل عضو وفريق في مواجهته للأزمة بنجاح والتخلص من آثارها.
- ١٧- التوصيات: يتضمن توصيات فاعلة للتعامل مع الأزمة بما يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

#### المحور الرابع: فيروس كورونا وتداعياته على الجامعات المصرية:

إن الجامعات المصرية بمختلف أنماطها رغم سعيها للتحول الرقمي منذ عدة سنوات؛ إلا أن لجوء الجامعات للتعلم عن بعد كبديل للتعليم التقليدي قد جاء اضطرارياً نظراً لظروف جائحة كورونا "كوفيد ١٩"؛ فلم تكن الجامعات المصرية مهياًة بشكل كامل لهذا الأمر بعد، وما زالت تعاني من عدم اكتمال البنية التقنية والتكنولوجية التي تُعين على تطبيق هذه المنظومة بشكل سليم ومتكامل، ناهيك عن المشاكل المرتبطة بالإنترنت في مصر من حيث عدم توافره في كافة المناطق، وضعف الخدمة أحياناً أخرى، كل هذه الأسباب ربما تكون قد حالت دون تقبل الطلاب للتعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا (٢١٥).

لقد أظهرت جائحة كورونا جوانب الضعف التي تهيمن على أداء النظام التعليمي في مصر، وكشف تعليق الدراسة عن وجود خلل واضح في البنية التكنولوجية، ومن ملامح هذا الضعف انخفاض الميزانية المخصصة للتعليم مما أدى إلى عدم وجود تطور حقيقي وواضح في النظام التعليمي، وما يدل على ذلك هو عدم تنفيذ منظومة التعلم عن بعد بالشكل الصحيح على الرغم من أن اعتماده كآلية سيصبح أمراً طبيعياً وفقاً لمتطلبات هذا العصر (٢١٦).

ولقد أشار جمال علي خليل الدهشان أن تجربة الاعتماد على التعليم عن بعد كبديل أو حتى كمكمل للتعليم التقليدي ما بعد كورونا ستواجهها تحديات عديدة تتمثل فيما يلي (٢١٧):

- القصور الواضح في الوفاء بمتطلبات التحول من التعليم التقليدي إلى التعليم عن بعد.
- التعلم عن بعد نخبوي: بسبب ضعف الأوضاع المعيشية لجزء كبير من السكان، وعدم وصول تغطية الإنترنت إلى كل المناطق في البلاد، وهو الأمر الذي يؤدي

- إلى تقوية التفاوت الطبقي بين السكان؛ فأبناء الطبقة الغنية يتوفر لديهم كل التجهيزات المطلوبة، بينما تحرم منها أبناء الطبقة الفقيرة.
- جمود نظم التعليم وضعف تقبلها لكل جديد بسهولة ويسر.
  - تحدي التقويم والامتحانات في ظل منظومة التعليم عن بعد.
  - صعوبة ضبط عملية التعليم عبر الإنترنت على مستوى واسع في ظل الأعداد الكبيرة.
  - نقص الوعي والتصور المتكامل عن التعليم عن بعد لدى كل أطراف العملية التعليمية.
  - التحول إلى التعليم عبر الإنترنت يزيد من حدة عدم المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية في المنطقة العربية.
  - ضعف التزام الطلاب وأولياء الأمور بمتابعة برامج التعليم عن بعد.
- ومن الواضح أن تداعيات فيروس كورونا لم تجعلنا ننظر فقط إلى جوانب الضعف في نظامنا التعليمي بل جعلتنا ندقق النظر إلى طلابنا أيضاً للتعرف على مدى الأضرار النفسية التي سببتها لهم هذه الجائحة؛ فإن " الظروف المحيطة بجائحة كورونا ومع ما يتابعه طلبة الجامعات من أخبار ومعلومات متصلة بهذه الجائحة، وما خلفته من تغير في شكل وأسلوب التعليم الجامعي التقليدي قد أسهم في تقليل معدلات الاندماج الأكاديمي لديهم" <sup>(٢١٨)</sup>؛ فالطلاب لم يتقبلوا نمط التعليم عن بعد كبديل عن التعلم التقليدي، ناهيك عن حالة التخبط التي عايشها الطلاب خلال الفترات الأولى لانتشار فيروس كورونا بمصر، وعدم وضوح الرؤية حول مصير وسائل التقييم والامتحان والتأجيل، وغيرها من الظروف التي فرضتها هذه الجائحة التي ربما تكون قد أسهمت سلباً في تشتيت تركيز الطلاب <sup>(٢١٩)</sup>، كما عانى طلاب وطالبات الجامعات المصرية من مجموعة من المشكلات النفسية المترتبة على تفشي فيروس كورونا المستجد وهي: الشعور بالضجر، والمخاوف الاجتماعية، والوحدة النفسية، والوساوس القهرية، والاكتئاب وغيرها <sup>(٢٢٠)</sup>.
- إن كل المشكلات السابقة كان يمكن تجنبها أو التخفيف من حدتها من خلال الاهتمام بإدارة المخاطر حيث أصبح الحاجة إلى إدارة المخاطر الآن في الجامعات أمراً ضرورياً ومعترفاً به على نطاق واسع في العديد من الجامعات المتقدمة، والتزام الإدارة العليا بأنشطة إدارة المخاطر في الجامعات سوف يجعل قادة الجامعات قادرين على تحقيق مهمة الجامعة،

وتحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، وتُخرج الجامعة عن مسارها أو تعرقل تحقيق رسالتها ومهمتها، وهنا سيكون على قادة الجامعة وأعضائها وموظفيها أن يشتركوا جميعاً في إعداد خطة لإدارة المخاطر ووضع سيناريوهات للاستعداد والتأهب حتى يمكن تجنب هذه المخاطر أو قبولها أو التخفيف من حدتها.

#### المحور الخامس: القوى والعوامل الثقافية:

إن مصر كغيرها من الدول الأخرى يتأثر نظامها التعليمي بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية كما يؤثر فيها أيضاً، واختلاف هذه العوامل من دولة لأخرى يجعل لكل نظام تعليمي طابعه الخاص الذي يميزه عن غيره من النظم التعليمية الأخرى، ومن أهم العوامل التي تؤثر على الجامعات المصرية وجهودها في مجال إدارة المخاطر ما يلي:

#### (أ) العامل الاجتماعي:

شهد عدد سكان مصر زيادة كبيرة خلال العقد الماضي، حيث تشير نتائج تعداد السكان لعام ٢٠١٧ والذي قام به الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إلى وصول عدد سكان مصر إلى حوالي ١٠٤ مليون نسمة بينهم ٩٤ مليون داخل مصر، وبمقارنة هذه العدد بـ ٧٢ مليون نسمة في تعداد ٢٠٠٦ يتضح أن عدد سكان مصر قد ارتفع بأكثر من ٢٠ مليون نسمة في ١١ سنة. وتشير الحالة الجدلية إلى أن هذه الزيادة المطردة تعوق مجهودات التنمية بشتى صورها، وما لذلك من آثار سلبية على نوعية الحياة، وعلى الخدمات الأساسية بما في ذلك التعليم والصحة والإسكان وغيرها من مقومات الحياة الكريمة<sup>(٢٢١)</sup>، وفي ظل جائحة كورونا يمكن لهذا العدد الكبير من السكان أن يتعرضوا لخطر كبير جراء نقشي هذا المرض خاصة المسنين والمصابين بأمراض مزمنة<sup>(٢٢٢)</sup>.

كما أن زيادة أعداد طلاب الجامعات المصرية وتكدسهم داخل القاعات الدراسية يمكن أن يساهم أيضاً في انتشار هذا الوباء؛ لذا كان على الحكومة المصرية إدارة هذا الخطر؛ لذا " في ١٥ مارس أغلقت المدارس والجامعات أبوابها لمدة أسبوعين بشكل مبدئي والتي تم تمديدها بعد ذلك حتى إشعار آخر"<sup>(٢٢٣)</sup>.

وعلى الرغم من أن إغلاق المدارس والجامعات قد ساهم في الحد من انتشار هذا الفيروس إلا أنه قد برزت تحديات أخرى أمام الجامعات؛ فقد أوضحت إحدى الدراسات أن الطلاب في دول مثل مصر وجنوب أفريقيا كان لديهم مشكلات في منظومة التعليم عن بعد وتلقي محاضراتهم عبر الإنترنت بسبب ضعف البنية التحتية التكنولوجية<sup>(٢٢٤)</sup>، كما أدى الضغط

المتزايد على الإنترنت نتيجة لمتابعة الطلاب وأولياء الأمور إلى ضعف واضح في أداء قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

### (ب) العامل السياسي:

تنص المادة الأولى في دستور مصر على أن جمهورية مصر العربية دولة ذات سيادة موحدة لا تقبل التجزئة، ولا ينزل عن شيء منها، نظامها جمهوري ديمقراطي، يقوم على أساس المواطنة وسيادة القانون، والشعب المصري جزء من الأمة العربية يعمل على تكاملها ووحدتها، ومصر جزء من العالم الإسلامي، تنتمي إلى القارة الأفريقية، وتعزز بامتدادها الآسيوي، وتسهم في بناء الحضارة الإنسانية، كما تنص المادة الخامسة من الدستور على أن النظام السياسي بمصر يقوم على أساس التعددية السياسية والحزبية، والتداول السلمي للسلطة، والفصل بين السلطات، والتوازن بينها، وتلازم المسؤولية مع السلطة، واحترام حقوق الإنسان وحياته على الوجه المبين في الدستور<sup>(٢٢٥)</sup>.

وبعيداً عن التعددية السياسية والحزبية فإننا إذا أمعنا النظر في دور الحكومة المصرية في ظل جائحة كورونا سنجد أنه " بعد أن أخذ منحى الإصابات بالفيروس في البلاد يتجه إلى الصعود لجأت الحكومة في منتصف شهر مارس إلى اتخاذ بعض الإجراءات الاحترازية، بدأت باتخاذ قرار بتعليق الدراسة في المدارس والجامعات لنحو أسبوعين، وغلق كل مراكز الدروس الخصوصية، وتم تمديد هذا التعليق لفترة أسبوعين آخرين، ثم تقرر وقف الدراسة نهائياً<sup>(٢٢٦)</sup> في هذا العام، " كما مضت الحكومة في تطهير المباني، والمنشآت، ووسائل المواصلات، والشوارع مستعينة بقدرات القوات المسلحة، وذلك بعد أن حددت وزارة الصحة خطأً تليفونياً ساخناً للإبلاغ عن الاشتباه بالإصابة بالفيروس، وخصصت وزارة الصحة رقمًا خاصاً في كل محافظة لتخفيف الضغط على الخط الساخن العام، وكذلك مضت السلطات الصحية في توفير المستلزمات الطبية، وحرصت على توفير مخزون إستراتيجي كاف من المستلزمات الطبية الوقائية، ومراقبة أي نقص فيها"<sup>(٢٢٧)</sup>.

### (ج) العامل الاقتصادي:

شهدت مصر بدءاً من عام ٢٠١٦ حراكاً واسع النطاق لمعالجة الاختلالات الهيكلية التي ظل الاقتصاد المصري يعاني منها لسنوات، مما تطلب تضافر الجهود بين المصريين؛ فقد وضعت الحكومة المصرية برنامجاً للإصلاح الاقتصادي الشامل من خلال حزمة متكاملة من الإصلاحات المالية والنقدية والهيكلية، شمل تحرير نظام الصرف الأجنبي للتخلص من



نقص العملة الأجنبية، وتشجيع الاستثمار والصادرات، وتحريك أسعار المنتجات البترولية، والسعي نحو احتواء التضخم<sup>(٢٢٨)</sup>، كما ركزت موازنة العام المالي ٢٠٢٠/٢٠١٩ على تحقيق التنمية البشرية لتضع مصلحة المواطن أولاً.. من خلال زيادة الإنفاق على برامج التعليم والصحة والتأمين الصحي الشامل بما يساعد على النهوض بالتنمية البشرية، وزيادة إنتاجية المواطن المصري ليكون عضواً فاعلاً للمشاركة في التنمية الاقتصادية المنشودة<sup>(٢٢٩)</sup>.

وفي الوقت الذي كانت الدولة المصرية تتجه فيه نحو الإصلاح الاقتصادي ومحاولة معالجة العديد من المشكلات التي كان الاقتصاد يعاني منها في الأعوام السابقة ظهرت في الأفق جائحة كورونا والتي تسببت في ركود اقتصادي لجميع بلدان العالم، ولقد أشار عماد محمد الخشن وآخرون إلى أن جائحة كورونا قد أثرت على الاقتصاد المصري بطرق عديدة تمثلت في التباطؤ في قطاع السياحة، وتراجع التحويلات المالية من المصريين في الخارج، وانخفاض أرباح قناة السويس، ويعتبر كل ما سبق من المصادر الرئيسية للدخل، ويشكل جزءاً كبيراً من الناتج المحلي الإجمالي المصري؛ مما يعني وجود آثار خطيرة للوباء على الاقتصاد المصري<sup>(٢٣٠)</sup>.

ورغم ذلك أعلنت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية عن زيادة الاستثمارات العامة لقطاع التعليم العالي بنسبة ١٠٤% خلال السنة المالية ٢٠٢٠/٢٠٢١ موجهة نحو التوسعات الجامعية، وتجهيز المستشفيات الجامعية بأفضل الأجهزة والأدوات<sup>(٢٣١)</sup>، كما أعلنت الشركة المصرية للاتصالات بالتعاون مع شركات الهواتف المحمولة في مصر تلبية احتياجات التعلم الإلكتروني عن طريق زيادة ساعات الإنترنت بنسبة ٢٠% دون أي رسوم على جميع عملائها، وجاءت تكلفة هذه المبادرة حوالي ٢٠٠ مليون جنيه<sup>(٢٣٢)</sup>.

إن ما سبق يوضح أن الدولة المصرية قد بذلت مجموعة من الجهود لمواجهة فيروس كورونا وتداعياته، ولكن يبدو أن جائحة كورونا قد كشفت عن مواطن الضعف، والعديد من خطوط الصدع في نظامنا التعليمي عامة والتعليم الجامعي خاصة؛ لذا يبدو أن اللجوء إلى إدارة المخاطر أصبح أمراً حتمياً في هذا العصر الذي اجتاحت فيه الأوبئة والأمراض دول العالم، ولهذا أصبحت جامعاتنا المصرية ملزمة بضرورة إدراك المخاطر المحتملة واتخاذ الخطوات اللازمة للحد منها أو تجنبها من أجل توفير بيئة جامعية آمنة.

القسم السادس: الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المخاطر بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من خبرة بعض الجامعات العربية والأجنبية المتقدمة في هذا المجال.

في ضوء ما ورد في الإطار النظري للدراسة، واستناداً على ما تم طرحه عن إدارة المخاطر في جامعات المقارنة، يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم بعض الإجراءات المقترحة لإنشاء نظام فعال لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري، وذلك لمواجهة فيروس كورونا وغيره من الأوبئة الأخرى والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على أمن الجامعة واستقرارها، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين التاليين:

#### المحور الأول: نتائج البحث:

- إن إدارة المخاطر نظام متكامل يعمل على اكتشاف المخاطر، ومواجهتها، والسيطرة عليها بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف للمحافظة على سمعة الجامعة، وأصولها، ومواردها المادية والبشرية.
- تعتمد إدارة المخاطر على إجراءات منظمة، كما تقوم على التنبؤ بالمخاطر، ووضع الحلول المناسبة، وتحديد الخطوات الواجب اتباعها لمنع حدوثها.
- تتعدد الأطر الحالية لإدارة المخاطر المؤسسية، ومن أهم هذه الأطر (إطار عمل المنظمة الدولية للمعايير أيزو ٣١٠٠٠، والإطار المتكامل لإدارة المخاطر للجنة المنظمات الراعية (COSO).
- يختلف تصنيف المخاطر من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاط هذه المؤسسة، وبالنسبة للجامعات فمن أهم المخاطر التي تواجهها ما يلي: المخاطر الصحية، ومخاطر السمعة، والمخاطر الاستراتيجية، ومخاطر الامتثال، ومخاطر الموارد البشرية.
- تعتبر المخاطر الصحية من أكبر وأعظم المخاطر التي تواجه الجامعات في العصر الحالي خاصة في ظل انتشار العديد من الأوبئة والأمراض مثل فيروس كورونا الذي أصبح وباء عالمياً يهدد استقرار الجامعات وأمنها.
- ارتكزت سياسة إدارة المخاطر بجامعة الملك سعود على ثلاثة مبادئ أساسية تمثلت في: - الوقاية من المخاطر ومنع حدوثها قدر المستطاع - والتعامل مع المخاطر حال حدوثها بشكل ناجح وفعال - وتفعيل نظام للمراقبة الداخلية.

- وضعت جامعة الملك سعود المخاطر الصحية في المرتبة الأولى في خطتها لإدارة المخاطر، كما طرحت الجامعة مبادرة لدعم البحوث المتعلقة بفيروس كورونا.
- تهدف سياسة إدارة المخاطر بجامعة جريفث إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتحمل المسؤولية مما يؤدي إلى فهم الجميع لأدوارهم في أنشطة إدارة المخاطر بحيث يكونوا قادرين على إنشاء نهج متسق وقابل للقياس لإدارة المخاطر يمكن تطبيقه على جميع مجالات وعمليات الجامعة.
- استطاعت حكومة الصين التعامل مع فيروس كورونا من خلال الإنذار المبكر وتحديد المخاطر وتقييمها، والتأهب لكافة الاحتمالات، ثم اتخاذ الخيارات المناسبة، كما حرصت على إنشاء نظام للرصد والإبلاغ عن المخاطر، ووجهت الحكومة مؤسسات البحث العلمي على التركيز على البحوث التي تتعلق بالأوبئة.
- وضعت جامعة بكين خطة لمواجهة فيروس كورونا على مستوى مستشفى جامعة بكين، وكذلك على مستوى الجامعة بالكامل حيث ركزت على التعليم عن بعد، كما اتجهت إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات التعليمية الفعالة للوقاية من فيروس كورونا.

#### المحور الثاني: الإجراءات المقترحة:

يمكن توضيح بعض الإجراءات المقترحة لإنشاء نظام فعال لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية لتوفير بيئة آمنة صحيًا على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التمهد لإدارة المخاطر بالجامعة:

#### ١- نشر ثقافة إدارة المخاطر:

إن العالم الذي نعيش فيه هو عالم سريع التغير يتطلب منا تغيير تفكيرنا بشأن المخاطر، والاتجاه إلى بناء نظام فعال لإدارة المخاطر بالجامعة حتى نتجنب الخسائر والنتائج السلبية، ولن يتم ذلك إلا من خلال نشر ثقافة إدارة المخاطر بالجامعة من خلال الندوات، والمؤتمرات، وورش العمل، وحتى داخل القاعات الدراسية بالجامعة، فلن تكون إدارة المخاطر فعالة إلا عندما يكون لدى جميع أعضاء الجامعة وطلابها الوعي الكافي بأهميتها حتى يمكن جعل إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من العمليات التنظيمية بالجامعة، وعند تحقيق ذلك يمكن البدء في إنشاء نظام فعال لإدارة المخاطر.

## ٢- تحديد الوضع الراهن للجامعة :

قبل بناء قاعدة أساسية لإدارة المخاطر من المهم تقييم حالة الجامعة من خلال الرجوع إلى الوثائق الرسمية وذلك للتعرف على ما يلي:

- الميزانيات السنوية والتقارير المالية.
  - تقارير الحوادث بالجامعة.
  - سياسات البحث العلمي.
  - مشكلات الصحة والسلامة المهنية بالجامعة.
  - حصر أعداد أعضاء هيئة التدريس ومن لديهم خبرة في مجال إدارة المخاطر.
  - مشكلات البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة.
  - مشكلات المرافق التعليمية.
  - الخطة الاستراتيجية للجامعة للتعرف على رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
- وفي ضوء هذه المعلومات يمكن للجامعة أن تحدد وضعها الراهن من إدارة المخاطر ومدى حاجتها إليها، وهل الجامعة في وضع يسمح لها بتنفيذ نظام فعال لإدارة المخاطر أم لا؟ كما سيتم تحديد الثغرات، ومواطن الضعف التي يمكن أن تواجهها، وكذلك الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذا النظام والتحديات المتوقعة.
- وينبغي على الجامعة قبل البدء في إنشاء نظام إدارة المخاطر أن تدرك أن إدارة المخاطر هي نهج استباقي يقوم على اتخاذ خطوات وقائية لتقليل حدوث الخطر أو تجنبه، وليست نهجاً تفاعلياً يقوم على الاستجابة للخطر بمجرد حدوثه بالفعل.

### المرحلة الثانية: التخطيط لإدارة المخاطر:

- في هذه المرحلة يتم اختيار فريق التخطيط لإدارة المخاطر وإعدادهم جيداً؛ فينبغي أن يدرك أعضاء الفريق أنواع المخاطر، واستراتيجيات التخفيف منها، وأدوات تحليل المخاطر وتحديدها، وكيفية تقييم احتمالية حدوث الخطر، وتأثيره المحتمل سواء السلبي أو الإيجابي، والأطر المستخدمة لإدارة المخاطر.
- يقوم فريق التخطيط بتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجه الجامعة عن طريق المقابلات، والملاحظات، والدراسات الاستقصائية، وتحليل سوات SWOT لتحديد مواطن القوة والضعف داخل الجامعة، والفرص والتهديدات الخارجية.

- بعد جمع البيانات والمعلومات اللازمة يتم وضع أهداف إدارة المخاطر والنتائج التي تسعى لتحقيقها على أن تكون هذه الأهداف متنسقة مع أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها، وفي ضوء هذه الأهداف يتم تحديد مؤشرات المخاطر؛ فهذه المؤشرات تعد بمثابة نظام للإنذار المبكر، ويمكن عن طريقها قياس المخاطر، وتحديد مصادرها، وأسباب حدوثها.
  - في هذه المرحلة أيضًا يتم تحديد الأدوار والمسئوليات حيث تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر خطوطًا واضحة للمساءلة؛ لذا يجب تحديد المسؤولين عن إدارة المخاطر، وتحديد أدوارهم، وما هو متوقع منهم.
  - يتم في هذه المرحلة وضع سجل للمخاطر يتضمن المخاطر التي تعرضت لها الجامعة، واستراتيجيات معالجة هذه المخاطر، حيث يعتبر هذا السجل عنصرًا رئيسيًا من عناصر خطة إدارة المخاطر؛ لأنه يحوي جميع المخاطر السابقة والمحتملة، ويقدم وصفًا دقيقًا لها، وكذلك يحدد أسباب حدوثها، واحتمالات حدوثها مرة أخرى، والمسؤولين عن التعامل معها.
  - يتم تحديد سياسة إدارة المخاطر، فوجود سياسة واضحة لإدارة المخاطر يعني أن إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من الممارسات الإدارية بالجامعة، وفي وثيقة سياسة إدارة المخاطر يجب التعريف بالمخاطر، وتحديد نطاق تطبيقها، والمبادئ التي تستند إليها، والمسئوليات والأدوار؛ لأن ذلك سيؤدي إلى التزام الإدارة العليا بتنفيذ هذه السياسة.
  - في هذه المرحلة يتم أيضًا وضع خطط للطوارئ، فليس كل المخاطر يمكن التنبؤ بها، ولعل فيروس كورونا المستجد هو أكبر دليل على ذلك؛ لذا يتم تشكيل لجنة للطوارئ بالجامعة، وتكون مهمة هذه اللجنة توفير بيئة صحية وأمنة بالجامعة، ومتابعة نصائح منظمة الصحة العالمية، والتشاور مع مسئولين من وزارة الصحة في حال حدوث أي مشكلات أو أخطار، ووضع خطط وسيناريوهات للطوارئ خاصة التي تتعلق بالأوبئة وبصحة الإنسان.
- كما يكون من مهامها أيضًا مراقبة التهديدات المحتملة للأمراض والأوبئة، ووضع دليل للوعي بها، ويوضح هذا الدليل التعريف بالوباء ومخاطره وأعراضه، والأشخاص المعرضين للإصابة، وطرق الوقاية منه، وينبغي مراعاة أن التخطيط للطوارئ هو أداة مهمة وأساسية

للتعامل مع المواقف غير العادية والأحداث غير المتوقعة، فهنا تحتاج الجامعة إلى السرعة للتعامل مع الخطر؛ لأن الوقت يكون محدوداً ولا يتسع للتخطيط أو لتنفيذ عمليات وإجراءات جديدة، خاصة إذا كان هذا الخطر يرتبط بصحة وسلامة جميع أعضاء المجتمع الجامعي، وهذا يستدعي اتخاذ مجموعة من الإجراءات أهمها ما يلي:

- تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة، ففي حال حدوث خطر غير متوقع مثل الأوبئة أو الحرائق أو الزلازل أو الفيضانات أو غيرها تعتبر منظومة التعليم عن بعد هي الحل الأمثل لمواجهة هذا الخطر.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة وموظفيها على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، واستخدام المنصات التعليمية، والتوجه نحو تصميم المقررات الدراسية الإلكترونية.
- وضع نظام للصحة والسلامة المهنية يوضح أنواع المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة والتدابير التي يمكن اتخاذها للسيطرة عليها.
- التركيز على نظم المعلومات: فإن إدارة المخاطر تحتاج إلى أنظمة معلومات متقدمة، وفي الوقت الحاضر وفي ظل هذا التقدم التكنولوجي ليس من الصعب تصميم هذه الأنظمة؛ فكلما توفر لدينا المعلومات الضرورية بشكل أسرع زادت فعالية استجابتنا للخطر، ويمكن استخدام نظم الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وغيرها كلما أمكن ذلك؛ فوجود أنظمة متقدمة للمعلومات سوف يساهم في اتخاذ قرارات صحيحة ومتسقة وشاملة وخالية من الأخطاء أو التحيز.
- وفي ضوء كل ما سبق يمكن تصميم خطة لإدارة المخاطر تتضمن التعريف بالمخاطر وأنواعها، والعوامل المسببة لها، والآثار المترتبة عليها، والهدف من إدارة المخاطر، وتحديد المهام والمسئوليات، وآليات المتابعة، والتقييم، والتنفيذ.

### المرحلة الثالثة: التنفيذ:

عند الانتهاء من الخطة يتم نشرها على موقع الجامعة لتعريف جميع أعضاء المجتمع الجامعي بها؛ فهذا سوف يساعد على تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر، وقبل البدء في التنفيذ

ينبغي التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية المطلوبة، وتحديث البيانات والمعلومات الموجودة بالخطة بصفة مستمرة من خلال تحديث سجل المخاطر حتى يتم توفير قائمة بالمخاطر المحتملة والتي يمكن أن تعوق الجامعة عن تحقيق أهدافها، ويجب أن تكون هذه القائمة واسعة النطاق؛ لأن المخاطر المجهولة يمكن أن تسبب خسائر فادحة للجامعة؛ لذا ينبغي التأهب دائماً وتحديث خطط الطوارئ بصفة مستمرة، وبمجرد أن يتم الانتهاء من الخطة يكون التحدي الأكبر هو التنفيذ على أرض الواقع؛ لذا هناك مجموعة من الاعتبارات يجب أخذها في الاعتبار قبل عملية التنفيذ وهي:

- التأكد من دمج إدارة المخاطر في الثقافة التنظيمية حتى يمكن تثقيف جميع أعضاء المجتمع الجامعي وتشجيعهم على التعاون معاً لتنفيذ الخطة.
- يجب التأكد من تحديث خطة إدارة المخاطر مع بيئة المخاطر المتغيرة.
- التأكيد على دور القيادات الجامعة في تنفيذ ومتابعة الخطة، والعمل على إيجاد لغة مشتركة ومفهومه حول المخاطر بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.
- التأكد من أن الخطة الموضوعية تلبى احتياجات الجامعة وأهدافها.
- كتابة تقارير دورية عن التقدم الذي يتم إحرازه في تنفيذ الخطة والتحديات التي تواجهها.
- توفير دورات تدريبية وتثقيفية عن إدارة المخاطر بالجامعة
- التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، وإطلاعهم بكل جديد في تنفيذ الخطة والتحديات التي تواجهها حتى يمكن الحصول على الدعم اللازم منهم.

#### المرحلة الرابعة: التقييم و التغذية الراجعة :

في هذه المرحلة يتم تقييم عملية التنفيذ من خلال لجنة المراجعة، وهذه اللجنة مسؤولة عن متابعة التنفيذ ومراقبة بيئة العمل، ومراقبة المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، كما تقوم اللجنة بالاتصال والتشاور مع أصحاب المصلحة لضمان اطلاع الجميع على المستجدات، ويؤدي الالتزام بالمراجعة والتدقيق والرصد المستمر إلى استدامة نظام إدارة المخاطر، واتخاذ التدابير اللازمة عند ظهور أى أحداث أو مخاطر جديدة، وفي هذه المرحلة يتم التحقق من جميع أنشطة إدارة المخاطر، واكتشاف مواطن الضعف فيها حتى يمكن إجراء التغييرات المطلوبة في هذه الأنشطة للحصول على النتائج المرجوة، ويجب مراقبة تنفيذ إدارة المخاطر بشكل مستمر، وأن

تكون المراقبة والمراجعة جزءاً أساسياً من عملية إدارة المخاطر، والعمل على تسجيل النتائج؛ لأنها تعتبر مدخلاً للمراجعة والتحسين وكتابة تقارير مفصلة عنها، كما يجب أن يكون هناك اجتماعات دورية لمناقشة هذه النتائج ووضع خطط للتحسين، ويتم رفع التقارير وخطط التحسين إلى لجنة المراجعة لاتخاذ قرارات بشأنها حتى تصبح إدارة المخاطر جزءاً أساسياً في عملية صنع القرار بالجامعة.



## المراجع

- (١) مجدي عبدالوهاب القاسم، صفاء أحمد شحاته، صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة للتغيير وإدارته، ط١، دار الفكر العربي، ٢٠١٤، ص٥٠.
- (٢) جامعة الملك سعود، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، خطة إدارة المخاطر بالجامعة وإجراءات مواجهتها، ط١، عمادة التطوير، ١٤٣٤هـ، ٢٠١٣م، ص٩.
- (٣) جامعة الزيتونة الأردنية، استراتيجية إدارة المخاطر، العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨، ص٩.
- (٤) جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، خطة إدارة المخاطر وإجراءات مواجهتها، ٢٠١٨، ص٣.
- (٥) وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، تطبيق إدارة المخاطر وثقافة السلامة: إرشادات السلامة والصحة المهنية، وكالة التفتيش وتطوير بيئة العمل، إدارة الصحة والسلامة المهنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧، ص٨.
- (٦) جامعة الملك سعود، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، خطة إدارة المخاطر بالجامعة وإجراءات مواجهتها، مرجع سابق، ص١٣-٢٤٨.
- (7) Tertiary Education Quality and Standard Agency , **Tertiary Education Quality and Standard Agency's Regulation of Higher Education** ,Australian National Audit Office,Commonwealth of Australian,2020,p.20.
- (8) Griffith University, **Risk Management Framework**, approved date 5 August 2013, next scheduled review 2018, PP.4-12

- (9)The Research Center For Risk Management , **Survey Report 2019:Risk Management Education Courses in The Chinese University System** ,Hubei University of Economics ,Wuhan ,China ,June 2019,p.8
- (10) Peking university , **Doing Business in China** , Guanghai school of Management , Beijing , China , June 2019 , P.5
- (11)University of Regina, **enterprise risk management framework**, November, 2016. P.1.
- (12)University of Canterbury, **Risk management compliance Framework**, Approval Authority chair, Audit and Risk Committee, August2016, p.8
- (١٣) جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، خطة إدارة المخاطر وإجراءات مواجهتها، مرجع سابق، ص ٣.
- (١٤) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، ابستمولوجيا الأزمات: المعرفة النظرية والتطبيقية، مجلة أحوال مصرية، فصلية تصدر عن مركز الأهرام للدارسات السياسية والاستراتيجية، العدد (٧٧)، يوليو ٢٠٢٠م، ص ٢٢.
- (١٥) عبدالحميد القصاص، نعائم سعد زغلول، إطار مفاهيمي لمناهج وأساليب التنبؤ بالأزمات والمخاطر التي تواجه مصر، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٥-٢٦ أكتوبر ١٩٩٧، ص ص ٥٧٩ - ٦٠٦.

- (١٦) سماح أحمد صلاح الدين، دنيا محمد عادل عبدالعزيز، نظام إداري مقترح لإدارة المخاطر بكلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، العدد (٩٤)، ديسمبر ٢٠١٧م، ص ص ١٠٠-١٢٢.
- (١٧) هالة عبدالمنعم أحمد، إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف*، العدد (١٤)، الجزء الأول، سبتمبر ٢٠٠٨م، ص ٢٧٨.
- (١٨) أمل أنيس، أزمة كورونا واستراتيجية المواجهة في التعليم المصري... رؤية نقدية، *مجلة أحوال مصرية*، فصلية تصدر مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد (٧٧)، يوليو ٢٠٢٠، ص ١١٠.
- (١٩) لونا أبو سورح، الدول العربية وإدارة الأزمات... أزمة كورونا نموذجًا، *الملف المصري*، دورية شهرية تصدر عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد (٦٩)، مايو ٢٠٢٠، ص ٥.
- (٢٠) حسين سليمان، إدارة التداعيات الاقتصادية لأزمة كورونا في مصر، *الملف المصري*، دورية شهرية تصدر عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد (٦٩)، مايو ٢٠٢٠، ص ١٣.
- (٢١) لونا أبو سورح، الدول العربية وإدارة الأزمات... أزمة كورونا نموذجًا، مرجع سابق، ص ٧.
- (٢٢) عبدالغني عبود، *الأيديولوجية والتربية، مدخل لدراسة التربية المقارنة*، ط ٣، دار الفكر العربي، ١٩٨٠م، ص ٨٩.
- (٢٣) نجوي المفوز، أهم التصنيفات العالمية للجامعات وطريقة عملها، *سلسلة ثقافة الجودة*، العدد ٣، وكالة التطوير و الجودة بالكلية الجامعية بأملج، جامعة تبوك، ٢٧ أبريل، ٢٠١٧، ص ٢.

(٢٤) ولد محمد عيسي محمد محمود ، آليات تحسين أداء الجامعات العربية في التصنيفات العالمية ، مجلة المالية و الأسواق ، العدد 01 ، مخبر ديناميكية الإقتصاد الكلي و التغيرات الهيكلية ، سبتمبر ٢٠١٤ ، ص ٤١ .

(25) Griffith University , **Where Remarkable Begins** , September 2017 , PP. 12,17.

(26) Peking University , **Peking University International Student Orientation Guide** , International Students Division , May 2013 , P.3

(27)Griffith University, Risk Management Framework, **Op, Cit** , P.7.

(28)Carleton University, **Risk Management Manual** ,Canada's Capital University, Risk and Insurance Services. November, 2013, P.10.

(29)University of Regina, **Enterprise Risk management Framework** , revised date, November 2016, P.2.

(30)Carleton University, Risk Management Manual, **Op, Cit**. P.7.

(٣١) عبدالرشيد بن ديب، عبدالقادر شلالى، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث حول: استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات الآفاق والتحديات يومي ٢٥ - ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٨، جامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف، ٢٠٠٨، ص ٤.

(32)Kim Soin, Christian Huber and Sharon Wheatley, **Management Control and Uncertainty: Risk Management in Universities**,

Edited by David Otley 'Management Control and Uncertainty '،  
Palgrave Macmillan ،2014, P. 182

(٣٣) البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٣، ص ٢٨.

(٣٤) جامعة الزيتونة الأردنية، استراتيجية إدارة المخاطر، العام الجامعي ٢٠١٧ - ٢٠١٨، مرجع سابق، ص ٨.

(٣٥) عبدالحميد القصاص: نعائم سعد زغلول، إطار مفاهيمي لمناهج وأساليب التنبؤ بالأزمات والمخاطر التي تواجه مصر، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٥-٢٦ أكتوبر ١٩٩٧، ص ص ٥٧٦ - ٦٠٦.

(٣٦) سامي عبداللطيف عبداللطيف أحمد، التدريب وآثاره على الحد من المخاطر والأزمات، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث مصر، ٢٨ - ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠م، دار الضيافة جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ص ٢٧٠ - ٢٩٧.

(٣٧) هالة عبدالمنعم أحمد، إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، العدد (١٤) الجزء الأول، سبتمبر ٢٠٠٨م. ص ص ٢٧٢ - ٣٣٤.

(٣٨) عبد الرشيد بن ديب & عبدالقادر شلالي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مرجع سابق، ص ص ٣-١٠.

(٣٩) عصام نجيب الفقهاء، إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٢٣، العدد ٩٢، ٢٠١٢م، ص ص ٧٩ - ١٠٣.

(٤٠) وجيه عبدالله مصطفى، نحو استراتيجية لإدارة مخاطر ظاهرة انتشار العنف والإرهاب، مدخل تأميني مقترح بالتطبيق على طلاب جامعة الطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، مصر، العدد (٢) ديسمبر ٢٠١٢م، ص ص ٦٠٩ - ٦٧٣.

(٤١) سارة عبدالرحمن العنيزان، الأزمات والمخاطر في المؤسسات التعليمية، المؤتمر السنوي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، الجزء (١)، ٢٠١٣، ص ص ١٦٤ - ١٧٢.

(٤٢) على فلاح الزعبي، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة تطبيقية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، مج ٦، العدد (١١)، ٢٠١٣، ص ص ١ - ٤٣.

(٤٣) جبل حامد على حسن، إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، السنة الأولى، العدد (١)، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٥-٣٠٥.

(٤٤) سعد على حمود العنزي & عراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج (٧)، العدد (١٣)، ٢٠١٥، ص ص ٥٦٩ - ٥٨٣.

(٤٥) سماح أحمد صلاح الدين & دنيا محمد عادل عبدالعزيز، نظام إداري مقترح لإدارة المخاطر بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد (٩٤)، ديسمبر ٢٠١٧م، ص ص ١٠٠ - ١٢٢.

(٤٦) فاطمة الزهراء سالم محمود، التباعد الاجتماعي وآثاره التربوية في زمن كوفيد ١٩  
المستجد (الكورونا)، **المجلة التربوية**، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٧٥)، يوليو  
٢٠٢٠.

(47)Helsloot & W. Jong, Risk Management in higher education and  
research in Netherland, **journal of contingencies and crisis  
management**, vol., 14, No. (3) September 2006 pp. 148-159.

(48)Tohru Morioka & et al., “New Risk Management Training  
programs in Higher education in Japan A comparative study and a  
challenge by Osaka University”, **Journal of Risk Research**, vol.  
10. No.6, Routledge, Taylor& Francis group, September 2007,  
PP. 821 – 839.

(49)Yossi Raanan, Risk management in Higher Education – Do we  
need it? **‘Excellence in services**, Vol., 78, Italy; Sinergie, 2009.

(50)Ghada F. El-Sharkawy, Cigarette smoking among university  
students, Family – related & personal risk factors, **journal of  
American science**, 2011; 7 (3), PP. 260-268.

(51)Gita verdina., “Risk Management as A tool for securing internal  
control in the process of study programme Implementation at  
Higher Education institutions”, **Journal of Economics and  
management**, vol. 16, Kaunas University of Technology, faculty  
of economics & management, 2011, PP. 987 – 991.

- (52)Ljiljana Ruzic-Dimitrijevic & Jelena Dakic, "The Risk management in Higher Education institutions', **online Journal of applied Knowledge management**, vol. 2, issue. 1, The International Institute for Applied Knowledge Management, 2014, PP.137–152.
- (53)Georges Dionne, "Risk Management :History, Definition and Critique", **Risk Management and Insurance Review**,Vol.16, No.2, 2013, p.147.
- (54)John David Centko, "A Report Card for Risk Management in Higher Education for Two-Year Colleges in Minnesota, Wisconsin ,and Michigan: A study to Assess Gaps Regarding Risk Management in Higher Education" ,Ph.D., North Dakota State University ,North Dakota ,2017 ,P.25.
- (55)Ibid:P.26.
- (56)Duaa Abaoud, "The Relationship Between Knowledge Management Practices and Enterprise Risk Management in Higher Education :An Action Research Study", **Ph.D.** , Claremont Graduate University,2018,p.19.
- (57) Brandi Lee Dodge, "Institutional Sustainability Through Enterprise Risk Management", **M.Sc** , Utica College ,New york,July2019, PP.13-16.



(٥٨) جيهان ترزى وإيشتفان بوشتا، استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي، وحدة التفتيش المشتركة، الأمم المتحدة، جنيف، ٢٠١٠، ص ٦.

(59)Brandi Lee Dodge ،"Institutional Sustainability Through Enterprise Risk Management",**OP.Cit**,p.27.

( ) ٦٠ لسان العرب لابن منظور ، باب الخاء ، مادة خطر ، تحقيق عبدالله علي الكبير ، محمد أحمد حسب الله ، هاشم محمد الشاذلي ، دار المعارف ، د .ت ، ص ١١٩٧ .

(٦١) جمعية المودة للتنمية الأسرية، دليل إدارة المخاطر، مكة المكرمة، ٢٠١٨م، ص ١١ .

(62)Griffith university, **Risk management framework**, Approved date 5 August 2013, next scheduled Review 2018, P.7.

(٦٣) سامي عبداللطيف أحمد، "التدريب وآثاره على الحد من المخاطر والأزمات"، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، ٢٨-٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٠، ص ٢٩٠ .

(٦٤) عبدالرشيد بن ديب، عبدالقادر شلال، "مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر"، مرجع سابق، ص ٣ .

(٦٥) جامعة مؤتة، خطة إدارة المخاطر، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، الكرك، الأردن، ٢٠١٨م، ص ٣ .

(٦٦) المرجع السابق، ص ٤ .

(٦٧) جبل حامد على حسن، إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، تصور مقترح، مجلة الإدارة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (١) ٢٠١٤، ص ٢٦١.

(٦٨) عبدالرشيد بن ديب، عبدالقادر شلالي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مرجع السابق، ص ٤.

(٦٩) سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمات، سلسلة كتاب الأمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، قطر، ٢٠١٥، ص ٤٤.

(٧٠) صلاح الديب، أزمات ممكنة (جرس إنذار)، دار محبوب للطباعة والنشر والتوزيع، الحيزة، ٢٠١٦، ص ١٨.

(٧١) المرجع السابق، ص ١٨.

(٧٢) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، ابستمولوجيا الأزمات: المعرفة النظرية والتطبيقية، مجلة أحوال مصرية، فصلية تصدر عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد (٧٧) يوليو ٢٠٢٠، ص ١٦.

(٧٣) مرفت صالح ناصف، إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية على جمهورية مصر العربية، مجلة التربية، مجلد (١٥) العدد (٣٨)، نوفمبر ٢٠١٢، ص ٣٦.

(٧٤) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، ابستمولوجيا الأزمات: المعرفة النظرية والتطبيقية، مرجع سابق، ص ١٩.

(٧٥) سعد على حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد (٧)، العدد (١٣)، ٢٠١٥، ص ٥٧٤.

(٧٦) جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، خطة إدارة المخاطر وإجراءات مواجهتها، مرجع سابق، ص ٣.

(٧٧) عبدالرشيد بن ديب، عبدالقادر شلالي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مرجع سابق، ص ٤.

(٧٨) جبل حامد على حسن، إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الأولى، العدد الأول، ٢٠١٤م، ص ٢٧٢.

(79) Steven Christopher Deck, "Enterprise Risk Management at Higher Education Institutions :How Management Concepts Support its Implementation ", **Doctor of Management (D.M.)**, University of Maryland ,University College,2015,p.22.

(80)Duaa Abaoud , "The Relationship Between knowledge Management Practices and Enterprise Risk Management in Higher Education :An Action Research Study", **Op.cit.**p.23.

(81) Bennie Seck-Yong Choo &Jenson Chong-Leng Goh , "Pragmatic Adaptation of the ISO 31000:2009 Enterprise Risk Management Framework in A High-tech Organization Using Six Sigma", **International Journal of Accounting &Information Management**, Vol.23, No.4, Emerald Group ,2015 p.366.

- (82)Ibid:365.
- (83)International Organization for Standardization ‘**Risk Management :ISO 31000**,ISO Central Secretariat,Geneva,Switzerland,2018, pp2-3.
- (84)The British Standards Institution ‘ **BS ISO 31000:2018,BSI Standards Publication :Risk Management-Guidelines** ,Standards Policy and Strategy Committee ,BSI Standards,2018, pp.1-14.
- (85)Carole Lalonde &Olivier Bovial ‘"Managing Risks Through ISO 31000:A Critical Analysis ",**Risk Management**,Vol.14.No4,2012, p.282.
- (86) Brandi Lee Dodge ‘"Institutional Sustainability Through Enterprise Risk Management",**Op.cit.**,pp.15-17.
- (87)Richard J. Anderson & MarkL .Frigo ‘ **Creating and Protecting Value :Understanding and Implementing Enterprise Risk Management** ,Committee of Sponsoring Organizations of the Treading Commission (COSO) January 2020,p.2.
- (88)Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ‘**Enterprise Risk Management Integrating with**

- Strategy and performance :Executive Summary**, COSO, june2017, p.6.
- (89)Richard J. Anderson &Mark L.Frigo ،Creating and Protecting Value : Understanding and Implementing Enterprise Risk Management, **Op.cit.**,p.5.
- (٩٠) عاطف عبدالمنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، **تقييم وإدارة المخاطر، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العام، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨، ص٦.**
- (91) Carleton university, **Risk Management Manual** ،capital university, Canada November, 2013, P.11
- (92) James Cook University, **Australia, JCU Risk Management Framework and Plan**, Approved by Audit Committee, 20 August 2015, pp.6-11.
- (93)Rick Harwell, A study of Effective Risk Management practices in Higher Education, A dissertation submitted to the graduate Faculty of Baylor University, **Doctor of Education**, Waco, Texas, May,2003, PP.12-14
- (94)Kim Soin, Christian Huber and Sharon Wheatley, Management Control and Uncertainty: Risk Management in Universities, **Op.Cit.**, P. 182.
- (٩٥) جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، خطة إدارة المخاطر وإجراءات مواجهتها، مرجع سابق، ص ٤

(٩٦) إنجي محمد عبدالحמיד، العدالة الاجتماعية كمدخل لفهم آثار وتداعيات جائحة كوفيد ١٩ على التنمية البشرية المستدامة، مجلة الديمقراطية، العدد (٧٩)، يوليو ٢٠٢٠م، ص ١٠.

(٩٧) عمرو عبدالعاطي، أزمة جائحة كورونا والعنصرية ومستقبل القوة الأمريكية عالمياً، مجلة السياسة الدولية، العدد (٢٢١) السنة (٥٦)، يوليو ٢٠٢٠ ص ١٣٤.

(٩٨) عمرو عبدالعاطي، إخفاقات تعامل إدارة ترامب مع جائحة كوفيد-١٩ الملامح والتداعيات، شئون عربية، مجلة قومية فصلية تصدر عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، العدد (١٨٢)، صيف ٢٠٢٠، ص ص ٢٧-٢٩.

(٩٩) محمد بن صديق، تصاعد دور الصين كنموذج لاحتواء وباء كورونا المستجد، شئون عربية، مجلة قومية فصلية تصدر عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، العدد (١٨٢)، صيف ٢٠٢٠، ص ٣٦.

(١٠٠) المرجع سابق، ص ص ٣٩-٤٠.

(١٠١) سعيد رفعت، جائحة كورونا وتداعياتها السياسية دولياً وإقليمياً وعربياً، شئون عربية، مجلة قومية فصلية تصدر عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، العدد (١٨٢)، صيف ٢٠٢٠، ص ٦.

(١٠٢) أبو بكر الدسوقي، العالم في ظل وباء كورونا: الفرص والتحديات، مجلة السياسة الدولية، العدد (٢٢١)، السنة (٥٦)، يوليو ٢٠٢٠، ص ٦١.

(١٠٣) عبدالقادر شهاب، الفقراء وعاصفة كورونا، سلسلة كتاب الهلال، العدد (٨٣١)، يونيو ٢٠٢٠، ص ص ١٥٠ - ١٥١.

- (١٠٤) أبو بكر الدسوقي، العالم في ظل وباء كورونا: الفرص والتحديات، مجلة السياسة الدولية، العدد (٢٢١)، السنة (٥٦)، يوليو ٢٠٢٠، ص ٦١
- (١٠٥) حسين سليمان، إدارة التداعيات الاقتصادية لأزمة كورونا في مصر، الملف المصري، دورية شهرية تصدر عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد (٦٩)، مايو ٢٠٢٠، ص ١٥.
- (١٠٦) المرجع السابق، ص ١٥.
- (١٠٧) المرجع السابق، ص ١٧.
- (١٠٨) عبدالقادر شهيب، الفقراء وعاصفة كورونا، مرجع سابق، ص ١٥٥.
- (١٠٩) شعبان يوسف، الآثار الأدبية التي تتركها الأوبئة والحروب، شئون عربية، مجلة قومية فصلية تصدر عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، العدد (١٨٢)، صيف ٢٠٢٠، ١٩١.
- (110) Brandi Lee Dodge, "Institutional Sustainability Through Enterprise Risk Management", **Op.cit.**, pp.36-37.
- (١١١) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جامعة الملك سعود، "الأمن والحياة، العدد (٣١٠)، ربيع الأول ١٤٢٩ هـ، ص ص ٢٦-٢٧.
- (١١٢) جامعة الملك سعود، دليل القبول والتخصصات المتاحة للمرحلة الجامعية (البكالوريوس - الدبلوم)، عمادة شئون القبول والتسجيل، ١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م، ص ص ٦-٩.
- (١١٣) جامعة الملك سعود، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، خطة إدارة المخاطر بالجامعة وإجراءات مواجهتها، مرجع سابق، ص ١١.

- (١١٤) المرجع السابق: ص ص ١٣-٢٤٨.
- (١١٥) المرجع السابق: ص ص ١٣-٢٧.
- (١١٦) جامعة الملك سعود، مبادرة جامعة الملك سعود لبحوث فيروس كورونا، متاح على:  
on ( 7/11/2020) ، <https://dsrs.ksu.edu.sa/ar/node/3281>
- (١١٧) المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، الخطة التنفيذية للجامعات ومؤسسات التعليم  
بوزارة التعليم لمكافحة فيروس كورونا المستجد nCov-2019، ص ١١.
- (١١٨) المرجع سابق، ص ص ١٢-١٣.
- (١١٩) المرجع سابق، ص ص ١٤.
- (١٢٠) المرجع سابق، ص ص ١٦-١٨.
- (١٢١) المرجع سابق، ص ١٩.
- (١٢٢) محمد بن صنيتان، السعودية: السياسي والقبيلة، الشبكة العربية للأبحاث والنشر،  
بيروت، ٢٠٠٨، ص ١٤٠.
- (١٢٣) الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان، النظام الأساس للحكم في المملكة العربية  
السعودية، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٩هـ-٢٠٠٨، ص ١٣.
- (١٢٤) عائض بن سعيد ملعي الغامدي، "إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية  
بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية"، مجلة التربية، العدد ١٦٥، الجزء الخامس، كلية  
التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٥، ص ٤٠٥.
- (١٢٥) الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان، النظام الأساس للحكم في المملكة العربية السعودية،  
مرجع سابق، ص ص ١١-١٢.



(١٢٦) نايف بن خالد الوقاع، "النظام الأساس للحكم في المملكة العربية السعودية: دراسة عقديّة"، مجلة العلوم الشرعية، العدد ٣٤، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤، ص ٥٦.

(١٢٧) عبير محفوظ محمد آل مداوي، " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد"، مجلة كلية التربية -جامعة الأزهر، العدد ١٧١، الجزء الثاني، ديسمبر لسنة ٢٠١٦، ص ص ٣١١-٣١٢.

(١٢٨) أحمد آل درويش وآخرون، المملكة العربية السعودية: معالجة التحديات الاقتصادية الناشئة للحفاظ على النمو، صندوق النقد الدولي، إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، ٢٠١٥، ص ١.

(١٢٩) مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، السياسة الخارجية للمملكة العربية السعودية: استمرار أم تغيير؟ مسارات، العدد ٨، وحدة الفكر السياسي المعاصر، نوفمبر ٢٠١٣، ص ٦.

(١٣٠) عبد الملك بن عبد العزيز الشلهوب، "ممارسات الاتصال الفعال في إدارة أزمة جائحة كورونا وبناء الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع السعودي: دراسة مسحية لجهود وزارة الصحة السعودية"، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد ٣٠، يوليو/سبتمبر ٢٠٢٠، ص ١٠٨.

(١٣١) ريم بنت حمود بن قبال العتيبي، "التحديات التي واجهت الأسر السعودية في تعليم أبنائها في ظل جائحة كورونا المستجد (COVID-19)"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني والعشرون، ٢٠٢٠، ص ص ١٥٩-١٦٠.

(132) Noel Quirke، **Preparing for the Future :A History of Griffith University 1971-1996**, Boolarong Press with Griffith University, Nathan, 1996, pp1-2

- (133)Griffith University ،**University Council Handbook** ،Queensland, Australia ,October 2017, p.4.
- (134)Griffith University ،**Study Abroad Guide**, Innovative Research Universities, Queansland,2011,pp6-7.
- (135)Griffith University، **Enterprise Risk Management Policy** ،University Council, Approval Date 14 October 2019,pp.1-4.
- (136)Griffith University, **Health and Safety Policy** ,Approval Date,23March 2018,(1/2018 meeting).pp.1-2.
- (137)Ibid: pp2-3.
- (138)Griffith University ،**Griffith COVID Safe Plan :Stage 1-Campus Recovery**,Queensland,Australia,2020,pp7-10.
- (139)Ibid:p.19.
- (140)Griffith University ،**Griffith COVID Safe Plan:Stage2-Campus Recovery**,Queensland,Australia,2020,pp17-18.
- (141)The Australian Trade Commission ،**Introduction To The Levels of Government in Australia :Implications for Investors**, Australian Government, 2016 , P.1.
- (142)Department of Immigration and Border Protections ،**Life in Australia: Australian Values and Principles**,Australian Government,Commonwealth of Australia, 2016,P.7.

- (143)Library of Congress ‘**Country Profile: Australia**, Federal Research Division, September 2005,p.5.
- (144)Julie Lee &et al.‘ **What do we Value?:How our Values Influence Everyday Behaviors**, The University of Western Australia, Centre for Human and Cultural Values, 2019, p.30.
- (145)Department of Immigration and Border Protection ‘Life in Australia :Australian Values and Principles, **Op.cit**,p.7.
- (146)Library of Congress ‘ Country Profile:Australia,**Op.cit**.,p.9.
- (147)Joe Christopher & Gerrit Sarens ‘"Risk Management :Its Adoption in Australian Public Universities with an Environment of Change Management-A Management Perspective ",**Australian Accounting Review** Vol.25,No.72,Issue1,2015.p.9.
- (148) Department of Immigration and Border Protection ‘Life in Australia :Australian Values and Principles, **Op.cit**.,p.8.
- (149)Library of Congress ‘Country Profile:Australia,**Op.cit**.,p.16.
- (150)The Australian Trade Commission ‘ Introduction to The Levels of Government in Australia,**Op.cit**.,pp.2-4.
- (151)Universities Australia ‘**Principles and Protocols for Reducing The Potential Risk of COVID-19 Transmission at**

- Universities**, Voice of Australia's Universities, a creative Commons,June,2020,p.4.
- (152)Ibid:p.5.
- (153)Australian Trade and Investment Commission ‘**Why Australia: Benchmark Report**’,Australian Government ,Australia UNLIMITED,2019,PP.3-5.
- (154)The Committee for Economic Development of Australia‘**Australia's Economic Future: An Agenda for Growth**, CEDA, Melbourne, June 2016, p.8.
- (155) Arran Thatcher &et al.‘ "**Predicting The Impact of COVID-19 on Australia Universities**" ,**Journal of Risk and Financial Management**, MDPI ,Open a access Journal, Vol.13,No.9,2020,p.3.
- (156)Ibid:p.1.
- (157)Svetoslav Gaidow &Seng Boey‘ **Australian Defense Risk Management Framework :A Comparative Study**, Department of Defense , Defense Science and Technology Organization, Australian Government,2005,p.4.
- (158)Chuanyi Wang &et al., Risk management of COVID-19 by Universities in China, **Journal of risk and financial**

- management** ,MDPI, Open Access Journal,Vol.13,No.2, 2020, p.1.
- (159)Xiao-Guang Yue & et al. ,“Risk Management Analysis for Novel Coronavirus in Wuhan, China,” **Journal of Risk and financial Management**, MDPI ,Open Access Journal,Vol.13,No.2, 2020, P.2.
- (160)Ibid:pp2-3.
- (161)Ibid., p.3
- (162)Ibid., p.4 - 5
- (163)Chuanyi Wang &et al., Risk management of COVID-19 by Universities in China, **Op,cit.**, pp. 2-3
- (164) Xin Cheng Xie, “the school of physics at Peking university”, **Institutes in Asia pacific**, vol.22. No.6, 2012, p.18
- (165) Ruth Hayhoe & et al., ‘ **Peking University – Icon of cultural leadership, in book: portraits of 21st century Chinese Universities: in the move to mass Higher Education**, comparative Education Research Centre the University of Hong Kong, Springer, 2012, pp .104-105.
- (166) Xin-Cheng Xie , “the school of physics at Peking university” ,**op. cit.**, p.18

- (167) Peking University, **Doctoral Programme International Education Development Peking University – Admissions Guide2020**, p.5.
- (168) Arthur P.J. Mol & et al., "Information Disclosure in Environmental Risk Management :Developments in China" ,**Journal of Current Chinese Affair**, Vol,40,No.3,2011,pp.164-165.
- (169) Peking University, **Principles of Risk Management and Insurance**, module 4, 2017, p.104.
- (170) Guo Li, "Implementation of a Risk Management Plan in a Hospital Operating Room", **International Journal of Nursing Sciences**, Vol.2, ISS.4,2015,PP1-8.
- (171) Wei Bao, "COVID-19 and Online Teaching in Higher Education :A Case study of Peking University ",**Human Behavior and Emerging Technologies** ,Vol.2,ISS.2,2020,P.113.
- (172) Ibid, pp.113-114.
- (173) Ibid, pp.114-115.
- (174) Rongxing Guo ,**An Introduction to the Chinese Economy :The Driving Forces Behind Modern Day China**, Wiley(John Wiley & Sons), Asia,2010,p.56.
- (175) Ibid: pp.70-71.

(١٧٦) الأمم المتحدة، وثيقة أساسية تشكل جزءًا من تقارير الدول الأطراف - الصين: "وثيقة أساسية مصاحبة للتقرير الثاني لجمهورية الصين الشعبية عن تطبيقها للعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"، الصكوك الدولية لحقوق الإنسان، مارس ٢٠١١، ص ٦.

(177) John Child & Malcolm Warner، **Culture and Management in China**, The Judge Institute of Management ,University of Cambridge,2003,p.7.

(178) Mohamed S Bangura & et al.,"A Collaborative Effort of China in Combating COVID-19" ,**Global Health Research and Policy**,Vol.5, No.47,2020,p.1.

(179)Global Times ، Community Grid System Helps China Fight Virus, 2020, Available at: <https://www.globaltimes.cn/content/1178528.shtml> , ,on (21-11-2020)

(180)Michael A. Peters & et al.,"China's Internationalized Higher Education During COVID-19:Collective Student Autoethnography", **Postdigital Science and Education**, Vol.2, 2020, p.970

(181) Sujian Guo ،**Chinese Politics and Government :Power Ideology and Organization**, Routledge, Taylor& Francis Group, New York, 2012,pp.7-8.

(182) Susan V. Lawerence & Michael F. Martin, **Understanding China's Political System**, CRS Report for Congress, Congressional Research Service, May, 2012, p.1.

(١٨٣) الأمم المتحدة، وثيقة أساسية تشكل جزءًا من تقارير الدول الأطراف -الصين :وثيقة أساسية مصاحبة للتقرير الثاني لجمهورية الصين الشعبية عن تطبيقها للعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مرجع سابق، ص ١٣.

(184) Lei Zhang & Lijin Zhang, "Integrating and Prioritizing Environmental Risks in China's Risk Management Discourse" **Journal of Contemporary China**, Vol.19, Issue.63, 2010, p.126.

(185) Mingzhuo Liu & et al., "Digital Transformation Challenges: A Case Study Regarding the MOOC Development and Operations at Higher Education Institutions in China", **Tech Trends :Linking Research and Practice to Improve Learning** , Vol.63, No.5, 2019, p.621.

(186) Jonathan Woetzel & et al., **China and the World :Inside The Dynamics of a Changing Relationship**, McKinsey Global Institute, McKinsey & Company, July, 2019, p.25.

(187) Congressional Research Service, **China's Economic Rise: History ,Trends, Challenges and Implications for the United States** , CRS Report Prepared for Members and Committees of Congress, June 2019, p.9.



- (188)Mike Berrell ‘**An Approach to Enterprise Risk Management in China**, Occasional Paper 1/17, WADE Matheson TM, 2017, P.1.
- (189) Lei Zhang &Lijin Zhong ‘"Integrating and Prioritizing Environment Risks in China's Risk Management Discourse",**Op.cit.**,p.123.
- (190) Dahua Wang ‘"Mechanism of Financial Risk Prevention in Local Universities", **Advances in Computer Science Research (ACSR)**, Vol.76,7th International Conference on Education, Management, Information, and Mechanical Engineering (EMIM),2017,P.736.

(١٩١) نجاح بنت قبلان قبلان، " سمعة المؤسسات الأكاديمية ودورها في دعم التخصصات العلمية: دراسة لسمعة قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالمجتمع وبناء استراتيجيات لتعزيزها "، مجلة أعلام، العدد ١٩، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ٢٠١٧، ص ٨٩.

(١٩٢) جبار بوكشير وفاطمة الزهراء قوفي، " اقتصاد المعرفة وعلاقته بالاقتصاد الرقمي؛ بين التبعية والاحتواء"،**الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية في الفترة من ٢٣-٢٤ أبريل، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف-ميلة، ٢٠١٨، ص ٥.**

(١٩٣) اتحاد الجامعات العربية، دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد، الأمانة العامة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٧، ص ١٠.

(١٩٤) مروة عاطف عبدالهادي، " مفردات الجامعة المستدامة بين الاستراتيجية والتطبيق في مصر"، الدورية العلمية لكلية الفنون الجميلة -جامعة الإسكندرية، العدد رقم ٢، المجلد ٧، ٢٠١٩، ص ٣٦.

(١٩٥) صالح أحمد الفرجاني، " مبدأ المساواة أمام القانون وتطبيقاته في القانون الليبي"، مجلة العلوم القانونية والشرعية، العدد السادس، يونيو ٢٠١٥، ص ٢٢٩.

(١٩٦) بلعز كريمة، " فلسفة التعايش ودورها في التنوع الثقافي"، مجلة آفاق علمية، العدد ٣، مجلد ١١، ٢٠١٩، ص ٦١٠.

(١٩٧) المرجع السابق: ص ٦١١.

(١٩٨) هشام بشير، "حقوق الإنسان: المفهوم والتطور التاريخي والفئات"، المجلة المصرية للقانون الدولي، العدد الثاني والسبعون، الجمعية المصرية للقانون الدولي، ٢٠١٦، ص ٤٣٦.

(١٩٩) تركي كديميس العتيبي، " درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بالأقسام العلمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، العدد ١٣، مجلد ٤، جامعة الطائف، ٢٠١٥، ص ١٧٣.

(٢٠٠) محمد سعيد عبدالمطلب، "دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس"، مجلة الإدارة التربوية، العدد العاشر، سبتمبر ٢٠١٦، ص ٢٩٣.

- (٢٠١) عزة أحمد عبدالله، "أساليب مواجهة الكوارث الطبيعية"، مجلة مركز بحوث الشرطة، العدد ٢١، أكاديمية مبارك للأمن، ٢٠٠٢، ص ٥٣٠.
- (٢٠٢) جمهورية مصر العربية، "تقرير التقدم المحرز في مجال تنفيذ إطار عمل هيوغو : أهم الإنجازات التي تمت خلال الفترة ٢٠٠٩ - ٢٠١١"، بيان مصر للدورة الثالثة للمنصة العالمية للحد من مخاطر الكوارث، الاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث، ص ٢.
- (٢٠٣) حسام فايز عبدالحى، "اعتماد طلبة الجامعات على وسائل الإعلام الجديد في استفتاء المعلومات والأخبار عن جائحة كورونا كوفيد ١٩ وعلاقته بالاندماج الأكاديمي لهم"، مجلة البحوث الإعلامية، العدد الرابع والخمسون، الجزء الرابع، كلية الإعلام، جامعة الأزهر، يوليو ٢٠٢٠، ص ٢٦٠٧.
- (٢٠٤) إيمان مرعي، سياسات الحكومة المصرية لمواجهة أزمة كورونا، الملف المصري، دورية شهرية تصدر عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد (٦٩)، مايو ٢٠٢٠م، ص ١٩.
- (٢٠٥) محمد العجاتي وآخرون، "أزمة فيروس كورونا: هل يحقق نمط السياسات السائد الحماية للجميع؟" منتدى البدائل العربي للدراسات الاجتماعية، بيروت، مايو ٢٠٢٠، ص ٩.
- (٢٠٦) موشيه ألبو، "هل تسيطر مصر على تفشي كورونا في البلاد؟ شئون الأوساط، العدد ١٦٢، مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠٢٠، ص ٣٤.
- (٢٠٧) إيمان مرعي، "سياسات الحكومة المصرية لمواجهة أزمة كورونا"، مرجع سابق، ص ٢٢.
- (٢٠٨) الأمم المتحدة، موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها، آب /أغسطس ٢٠٢٠، ص ٤.

(٢٠٩) الوطن، خالد عبدالغفار: جائحة كورونا دفعتنا للإسراع في دخول عالم رقمنة الجامعات، متاح على:

on ، <https://www.elwatannews.com/news/details/4722471>  
(28/11/2020)

(٢١٠) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اجتماع المجلس الأعلى للجامعات بشأن الخطط المستقبلية لنظام الدراسة والامتحانات بالفصل الدراسي الثاني ٢٠١٩-٢٠٢٠، متاح على:

on , <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/EventsDetails.aspx>  
(28/11/2020)

(٢١١) الوقائع المصرية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: قرار رقم ١٤٨٣ لسنة ٢٠٢٠ بتاريخ ١١/٥/٢٠٢٠، العدد ١١٩، ٢٧ مايو ٢٠٢٠، ص ٣-٤.

(٢١٢) جامعة القاهرة، دليل جامعة القاهرة: كليات ومعاهد وإدارات - إصدار ٢٠١٥-٢٠١٦، مركز المعلومات والتوثيق، ص ٥-٨.

(٢١٣) جامعة القاهرة، دليل فيروس كورونا ٢٠١٩: للجامعات والكليات والتعليم العالي ٢٠٢٠-٢٠٢١، ص ٦-١٥.

(٢١٤) محمود علم الدين، جامعة القاهرة وأزمة الكورونا، مجلة الهلال، العدد (١٥٢٧)، مايو ٢٠٢٠، ص ١٩٢-١٩٧.

(٢١٥) حسام فايز عبدالحى، " اعتماد طلبة الجامعات على وسائل الإعلام الجديد في استفتاء المعلومات والأخبار عن جائحة كورونا -كوفيد١٩ - وعلاقته بالاندماج الأكاديمي لهم، مرجع سابق، ص ٢٦٣٨-٢٦٣٩.

(216)The Egyptian Center for Economic Studies، "Views on The Crisis The Impact of COVID-19 on Egypt's pre-University Education System "، **Views on News**, Issue 5,2020,pp.25-26.

(٢١٧) جمال على خليل الدهشان، " مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية "، **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، العدد ٤، المجلد ٣، ٢٠٢٠، ص ص ١٢٣-١٣٠.

(٢١٨) حسام فايز عبدالحى، اعتماد طلبة الجامعات على وسائل الإعلام الجديد في استفتاء المعلومات والأخبار عن جائحة كورونا -كوفيد١٩ - وعلاقته بالاندماج الأكاديمي لهم، **مرجع سابق**، ص ص ٢٦٤٢.

(٢١٩) **المرجع السابق**، ص ٢٦٤٣.

(٢٢٠) آمال إبراهيم الفقي ومحمد كمال أبو الفتوح، " المشكلات النفسية المترتبة على جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19 - (بحث وصفي استكشافي لدى عينة من طلاب وطالبات الجامعات بمصر)، **المجلة التربوية**، العدد الرابع والسبعون، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٠ ص ١٠٨٠.

(٢٢١) معهد التخطيط القومي، **تقرير تحليل حالة السكان في مصر وتبايناتها المكانية** ٢٠١٧، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ص ١.

(222) Ahmed Samir Abdelhafiz &et al.، Knowledge ,Perceptions, and Attitude of Egyptians Towards the Novel Coronavirus Disease (COVID-19)",**Journal of Community Health**, Vol.45, Issue5 ,2020,p.885.

(223) American Chamber of Commerce in Egypt ، **Research Note :Impacts of COVID-19 on Egypt's Economy**, Business Studies& Analysis Center(BSAC) , May2020 , p.11.

(224) Aleksander Aristovnik & et al. ، " Impacts of the COVID-19 Pandemic on Life of Higher Education Students :A Global Perspective", **Sustainability**, MDPI, Vol.12, no.20. 2020,p.8.

(٢٢٥) جمهورية مصر العربية، دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، ص ص ٤-٥ متاح على:

, on [https://www.constituteproject.org/constitution/Egypt\\_2014.pdf?lang=ar](https://www.constituteproject.org/constitution/Egypt_2014.pdf?lang=ar)  
(4/12/2020)

(٢٢٦) عبد القادر شهيب، رؤساء.. وكورونا، سلسلة كتاب الجمهورية، دار الجمهورية للصحافة، القاهرة، أغسطس ٢٠٢٠، ص ص ١٨٧-١٨٨.

(٢٢٧) المرجع السابق، ص ١٨٩.

(٢٢٨) وزارة المالية، تقرير الأداء الاقتصادي والمالي خلال النصف الأول من العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨، جمهورية مصر العربية، فبراير ٢٠١٨، ص ٤.

(٢٢٩) وزارة المالية، التقرير النصف سنوي عن الأداء الاقتصادي والمالي خلال العام ٢٠١٩/٢٠٢٠، وحدة الشفافية والمشاركة المجتمعية، الإصدار الثالث، فبراير ٢٠٢٠، ص ٢.

(230)Emad M. Elkhashen & et al.,"Egyptian Budgetary Responses to COVID-19 and Their Social and Economic Consequences", **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, Emerald, October 2020.p.3.

(231) American Chamber of Commerce in Egypt ، Research Note: Impacts of COVID-19 on Egypt's Economy, **Op.cit.**, P. 11

(232) Ibid:p.13.