

أولاً: مقدمة

مما لا شك فيه أن التعليم - بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص - أصبح في عصرنا الحالي من أهم ركائز نهضة الدول وتقدمها، بل ويات من الواضح أن التقدم في التعليم وإحراز تفوقاً فيه من أهم معايير الحكم على تفوق الأمم، فمستوى جودة الأنظمة التعليمية في كافة الدول أصبح من المعايير ذات الأولوية التي يستند عليها تصنيف الدول من التقدم والتخلف، وخاصة التعليم العالي الذي يعد الحصيلة النهائية والمنتج الأخير للسلم التعليمي، مما أعطى للجامعات طابعاً ذو أهمية خاصة، ولما كان لهذه المرحلة التعليمية طابعها الخاص وأهميتها التي تتبع من طبيعة القائمين على العمل فيها والطلاب أيضاً كانت أكثر تأثيراً بما يحدث في المجتمع خاصة في الآونة الأخيرة التي أصبحت مجتمعاتنا العربية - بوجه عام - والمجتمع المصري - بوجه خاص - تعاني من تأثيرات كثيرة متلاحقة ومتسارعة وتغيرات جذرية ألقت بظلالها على التعليم - وخاصة التعليم الجامعي - ومع الاهتمام العالمي الكبير بإحراز التفوق والسبق الذي يركز على مفهوم التنافسية.

ومن هذا المنطلق أصبح القائمين على التعليم غير مشغولين بتحقيق قدر مقبول من الجودة للأنظمة التعليمية فحسب؛ بل و بضمان قدراً كبيراً من الأمان والاستقرار لتلك الأنظمة ضد أي ظروف غير مواتية أو مخاطر قد تعوق هذه الأنظمة التعليمية عن أداء وظيفتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتحقيق التفوق على المنافسين، من هذا المنطلق لم يعد الحاضر ومشاكله ما يشغل الراغبين في التطور والتنمية، ممن يريدون التقدم لمؤسساتهم بل ودولهم ، ففي وقتنا الحالي ومع تسارع الأحداث المحلية والإقليمية والدولية ؛ لم يعد من الرفاهية التطلع إلى المستقبل ليس بما يحمله من آمال وتطلعات، بل أيضاً وما قد يحمله من مشكلات وعثرات وجب الاستعداد لها والتهيؤ لاستقبالها بالبدائل المختلفة للحلول ، ومن هذا المنطلق في الآونة الأخيرة بدأ الاهتمام يتزايد بمجال إدارة الأزمات والمخاطر باستخدام مناهج ومفاهيم واستراتيجيات التخطيط

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

الاستراتيجي، والتي أصبحت تسلم بأن تطوير أي مؤسسة يتوقف بقدر كبير على القدرة على استشرف المخاطر والتحسب لها ووضع مجموعة من الإجراءات الاحترازية والعلاجية المناسبة لها^(١) وهذا ما يفسر ما نلاحظه في الآونة الأخيرة من الاهتمام الشديد بوضع استراتيجيات لتوقع المخاطر في النظم التعليمية والتنبؤ بالمشكلات المحتملة التي من الممكن أن تحدث وتسبب أزمات فيما بعد، ومحاولة وضع حلول استباقية لمنعها، أو لقليل آثارها السلبية إلى أدنى مستوى ممكن حتى لا تتعرض المؤسسة للتداعيات السلبية للأزمة^(٢)، فعملية مكافحة المخاطر وإدارتها هي مجموع إجراءات الإدارة الاستباقية، والأنشطة الموجهة في إطار برنامج يهدف إلى تحسب ما يعيق المؤسسة من مخاطر، أو هي فن الخيارات البديلة مع توقع الأحداث المقبلة، وحسن الاستعداد لها^(٣)، ولأهمية المؤسسات التعليمية أصبح الاهتمام بإدخال كافة التقنيات العلمية الحديثة من أهم أولويات العاملين علي التخطيط لها ، بل ومجال اهتمام الكثير من المؤسسات والمنظمات العالمية المهتمة بالتعليم والتنمية، ويتضح ذلك من وثيقة بنك التنمية الآسيوية الذي قدم دراسة خاصة بتقييم مخاطر التعليم^(٤) ، وحدد في استراتيجيته ٢٠٢٠ الإطار الاستراتيجي الذي اعتبر التعليم

1- International Standard Iso Gool (2015). *Haw To apply risk-based thinking to quality processes*. International Organization for Standardization, BIBC II, Chemin de Blandonnet Vernier, Geneva, Switzerland, p٣٧.

٢- محمد محمد الشافعي (٢٠٠٠). *إدارة الأولويات كأحد سبل الوقاية من الأزمات* ، بحث منشور بكتاب المؤتمر السنوي الخامس للأزمات ، المجلد الثاني ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص ص ٦٣-٨٥ ، ص ٦٥.

3- Hala Sabri - Ghaleb Awad El-Refae. *Managing Risk in Higher Education: A Theoretical Perspective* Al-Zaytoonah University of Jordan p.٢ Accessed on 20-4-2019.. available at https://www.researchgate.net/profile/Hala_Sabri

4- Risk Assessment (2010). *Guidance Note Education Sector: Asian Development Bank* ,Mandahuyong City. Accessed on 20-5-2019.. available at: www.adb.org, p.٦.

مجال أساسي لعمليات التنمية مع التركيز على التعليم الجامعي لكونه المسئول عن إنتاج المنتج عالي القيمة الذي يساعد على رفع القيمة في المستقبل، وزيادة القدرة التنافسية.

ومع تزايد الاهتمام بتحقيق سبق والتقدم القائم على التنافسية العالمية، زاد الاهتمام بالفكر الذي يهتم باستشراف المخاطر، والتحسب لها، وأصبح اتجاهاً عالمياً تتوجه إليه كبرى الدول، وليس دليلاً على هذا أكبر من الإصدارات التي أصدرتها الحكومة الفيدرالية الأمريكية لمواطنيها، حيث قامت بإصدار عدة وثائق للمواطنين بغناوين معبرة عن فكرة المخاطر، و كيفية التصدي لها، وكان أحد هذه الوثائق تحت عنوان " هل أنت مستعد ؟ ^(٥) " وتقوم الفكرة الأساسية لتلك الوثائق على مواجهة المخاطر، وحسن الاستعداد لها من أجل منعها أو تقليل أثرها. ولم يقتصر هذا الفكر على جانب أو مؤسسة في المجتمعة، بل شمل كافة جوانب المجتمع، ومنها مؤسسات التعليم، وبخاصة التعليم العالي، مما دفع القائمين على اتخاذ القرار إلى إنشاء ما يسمى جامعة مواجهة للمخاطر والكوارث، فقد أفردت الولايات المتحدة وثيقة خاصة بعنوان : إدارة المخاطر في التعليم العالي، و تقدم هذه الوثيقة بدائل مختلفة لإدارة المخاطر في التعليم العالي من أجل منع حدوثها أو التقليل من أثارها.^(٦)

وإذا انتقلنا إلى الجامعات المصرية، نجد أن الأمر يزيد أهمية، وخاصة إذا وضعنا في الاعتبار خصوصية طبيعة المجتمع المصري التي تفرضها طبيعة البيئة الاجتماعية والساسية والاقتصادية ، وكذلك تداعيات التأثيرات المستحدثة من التقدم التكنولوجي كنتاج طبيعي لعصر السماوات المفتوحة، وتداعيات انتشار وآثار العولمة، إلى جانب تلك التحولات التي حدثت في المجتمع المصري في الآونة الأخيرة،

5- Laural Wilson (2010). *Before the Emergency: A Framework for Evaluating Emergency Preparedness Alternatives at Higher Education Institutions*, master of arts in security studies, Naval Postgraduate School, Stanford University, Monterey, California, USA , p.15 available at : <https://www.hsd.org/?view&did=15954>. Laural Wilson (2010).pdf

6- Ibid. p.19.

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

وبالتحديد بعد ثورة ٢٥ يناير ، و التي أحدثت تأثيرات كبرى في المجتمع ككل بكافة مؤسساته و منها مؤسسات التعليم العالي ، فقد دخلت مصر ما يمكن أن نسميه حزام الثورات و أصبحت في نطاق غير محسوب من التغيرات و المخاطر ليس على المستوى السياسي فحسب، بل على كافة جوانب المجتمع الاجتماعية والاقتصادية، والجامعة كغيرها من مؤسسات المجتمع لم تكن بمنأى عن هذه الآثار، فقد تعرضت الجامعة المصرية لتأثيرات بالغة أعاققتها في بعض الأوقات عن القيام بدورها، حتى وصل الأمر أن الجامعة أغلقت أبوابها لعدم قدرتها على التعامل مع تداعيات بعض الأمور، وليس أوضح على ذلك مما حدث في جامعة القاهرة عند التصدي لمظاهرات الطلاب بعد ثورة يناير وتعرضها لمخاطر أوقعتها في مشاكل قانونية لتعارض التواجد الأمني داخل الحرم الجامعي مع لائحة الجامعة، و الاستعانة بعد ذلك بشركات الأمن الخاصة وما أثاره هذا من جدل أيضاً لاختلاف طبيعة الجامعة كمؤسسة تعليمية عن غيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى، و مما ألقى بظلاله على مكانة الجامعات المصرية، وقد يكون من العوامل التي أثرت على ترتيبها بين بقية جامعات العالم، وتأخرها في التصنيف العالمي للجامعات.

ومن هذا المنطلق يقدم البحث تصوراً مقترحاً يساعد على تعزيز تنافسية الجامعات المصرية ، بحيث تستند الباحثة في وضع هذا التصور على الإطار النظري الذي عرضه البحث حول المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة، و إطار إدارة المخاطر الجامعية ، وأهدافه، وأساليبه، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

ثانياً: مشكلة البحث

انطلاقاً من أهمية مرحلة التعليم الجامعي، وتأسيساً على التغيرات المجتمعية المختلفة والمتسارعة وغير المحسوبة التي باتت واقعاً، والتي ألفت بظلالها على الجامعة، ومما قد يعرض الجامعة لبعض المخاطر والمشكلات المحتملة التي قد

تعوقها عن القيام بوظائفها ، بل ويمكننا القول أن بعض هذه المشكلات قد وقع بالفعل كالذي حدث للجامعات المصرية من ارتباك بعد ثورة يناير ٢٠١١ و انطلاق احتجاجات الطلاب ، و عجز الجامعة في بعض الأوقات عن التعامل معها ، حتى وصل الأمر إلى إغلاق الجامعات و تعطيل الدراسة بها لمدة شهر ، و اضطرت جامعة القاهرة بعد ذلك للاستعانة بشركات أمن و حراسة خاصة للتغلب على الأمر (٧) ، مما أوقعها في بعض الشبهات القانونية حول مشروعية هذا و مدى ملاءمته للوائح المنظمة للعمل الجامعي ، هذا بالإضافة إلى ضعف الإعداد العلمي للطلاب من خريجي الجامعة في بعض التخصصات و عدم ملاءمة ما تقدمه لهم الجامعة من إعداد علمي مع متطلبات سوق العمل المحلي و العالمي ، و لعل من أكثر الأدلة على هذا الارتفاع المستمر في أعداد البطالة من بين خريجي الجامعات المصرية ، و اضطرار الكثير منهم للعمل في غير تخصصاتهم ، و قد أوضح كثير من الخبراء أن من أهم أسباب البطالة بين خريجي الجامعات ، أن الجامعات المصرية لا تؤهل خريجها لسوق العمل و لا تزودهم بالمهارات الفنية و الذهنية التي يتطلبها سوق العمل مما جعل الوضع كما هو الآن زيادة في أعداد الخريجين مع ضعف في مستوى كفاءتهم (٨)

٧- أشرف عبد الحميد ، لأول مرة في مصر تقوم شركة أمن خاصة بحراسة وتأمين الجامعات المصرية، حيث تعاقدت وزارة التعليم العالي مع إحدى شركات الأمن الخاصة وتدعى "فالكون" لتأمين الجامعات ومنع دخول أي مندسين داخل الحرم الجامعي، تجنباً لأعمال العنف والتخريب خاصة بعد فشل الأمن الإداري في منع وقوع أعمال الشغب والعنف العام الماضي، موقع العربية ، الأحد 17 ذو الحجة ١٤٣٥ هـ - 12 أكتوبر ٢٠١٤ تم الإطلاع ١١-٣-٢٠١٩ متاح عبر : www.alarabiya.net/ar/arab-and-world/egypt/2014/10/12

٨- هاني محمد بهاء الدين (٢٠١٧) تطوير التعليم الجامعي التحديات الراهنة وأزمة التحول : الطبعة الأولى ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين - ألمانيا ص ١١٥

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

بالإضافة إلى وجود أزمة تمويل تواجه مؤسسات التعليم العالي ، و تتعكس هذه الأزمة على المرتبات و الأجهزة بالمعامل و نوعية الأبحاث و تراجع نصيب الطالب بالمقارنة بالمؤشرات العالمية^(٩) ولعل هذه المشكلات و الأزمات التي تعرضت لها الجامعات المصرية و الطرق التي تناولتها بها ، و عدم وجود نهج منظم بها لمواجهة المخاطر و تركها حتى تتفاقم و تصبح أزمات قد تكون إحدى الأسباب في تراجعها في الترتيب بالنسبة لمثيلاتها إقليمياً و عالمياً و خاصة أنه في الوقت الحالي أصبح الاهتمام بالمخاطر اتجاهاً عالمياً ، حتى أن أحد تقارير التنمية البشرية التي تصدر من الأمم المتحدة جاء بعنوان "المضي في التقدم بناء المنعة لدرء المخاطر"، و هذا ما يفسر تأخر جميع الجامعات المصرية في التصنيف العالمي للجامعات، فالتفكير القائم على مواجهة المخاطر والأزمات أصبح ذو أهمية كبيرة بل ومن أهم معايير اعتماد المؤسسات والمنظمات للحصول على الجودة و إحدى أهم دعائمها لتحقيق التنافسية و إيجاد المكانة الملائمة لها بين مثيلاتها. (١٠)

ثالثاً: تساؤلات البحث

- يستهدف البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :-
ما دور إدارة المخاطر في تعزيز التنافسية للجامعة المصرية ؟
وسوف تتم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية للإجابة عن السؤال الرئيسي :-
١. ما الإطار المفاهيمي والفكري لإدارة المخاطر والميزة التنافسية؟
٢. ما العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية ؟
٣. ما التصور المقترح لتحسين دور إدارة المخاطر لتعزيز تنافسية الجامعة؟

٩- المرجع السابق، ص ٣٩.

10- International Standard Iso Gool (2015)Op. Cit.,p. 32.

رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه يتفق مع الرؤى العالمية الحديثة التي أصبحت تهتم باستشراف المخاطر واستباقها وتجنب وقوعها حتى لا تتحول إلى أزمات يصعب التعامل معها ، كما أنه يتفق مع التحولات العالمية التي أصبحت تهتم بمفهوم التنافسية في كل مؤسسات المجتمع - ومنها المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات - والتي لن تتمكن من تحقيق هذه التنافسية، و السبق إلا بالفكر القائم على ترقب المخاطر والمشكلات والاستعداد لها واستباقها ومنعها من الحدوث حتى لا تعيق هذه المؤسسات من التقدم في تحقيق السبق والمنافسة ؛هذا بالإضافة إلى أن هذا البحث يقدم تصوراً مقترحاً لتفعيل تقنيات إدارة المخاطر بالجامعة مما يمكن أن يكون له أثر في تحسين أوضاع الجامعات المصرية و تعزيز تنافسياتها محلياً وإقليمياً وعالمياً.

خامساً: منهج البحث

نظراً لطبيعة البحث الحالي فإنه سوف يتبنى المنهج الوصفي نظراً لكونه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تستخدم لوصف ظاهرة ما وتعتمد تقنياته على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها والوصول لنتائجها المحتملة (١١)

سابعاً: مصطلحات البحث**المخاطر**

في اللغة الخطر وهو الاقتراب من الهلاك ،والإشراف على الهلاك^(١٢)والإشراف على هلكة . أما المخاطرة في الاصطلاح فتعبر عن احتمالات التعرض للخسارة

١١- بشير صالح الرشيدي(٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي: رؤية تربوية مبسطة، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، ج. م. ع. ص ٥٩-٦٠.

١٢- ابن منظور (2008). لسان العرب، القاهرة، دارالمعارف ص١١٩٧، متاح عبر :

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

ويستخدم المصطلح في الاقتصاد للإشارة إلى أي حالة تتميز بقابلية غي كاملة للتنبؤ بالنتائج البديلة بدون وجود أي نتيجة تعزز احتمالاً واحداً على غيره (١٣) فالمخاطرة تعني مشكلة واردة الحدوث لو لم يتم التصدي لها سوف ينتج عنها أزمة .

الأزمة

تعني الأزمة في اللغة الشدة والقحط (١٤) ، وهي السنة المجذبة ، أما مفهوم الأزمة اصطلاحاً فيشير إلى حالة مفاجأة وأصلها من كلمة يونانية تدل على حدوث تغيرات مفاجأة، وقد استخدم الصينيون كلمة أزمة بشكل متميز حيث يتكون لديهم مصطلح الأزمة من كلمتين (wei ji) وهي تعني لديهم الفرصة والخطر، فالأزمة عند الصينيين تحتوي على الخطر المحتمل الذي يجب التصدي له وفرصة يمكن استغلالها (١٥)

والأزمة من الناحية الاجتماعية تعني توقف الحوادث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والأعراف مما يستلزم معه تغير سريع لإعادة التوازن، أو تكوين عادات جديدة ملائمة للوضع الجديد ومن الأزمات الاقتصادية والنفسية (١٦) ، وإدارة الأزمة مصطلح يعبر عن عملية الاستجابة الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات من خلال تدريب الإداريين الذين يتمكنوا من استخدام كافة مهاراتهم لتقليل خسائر الأزمة، أو الوصول للحد الأدنى من آثارها . وعلم إدارة الأزمات هو ذلك الفرع من العلم الذي

<https://archive.org/details/WAQLesana.pdf>

١٣- أحمد زكي بدوي (١٩٨٢). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي- فرنسي-عربي) : مكتب لبنان ، بيروت، لبنان. ص ٣٦٠.

١٤- محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي (١٩٨٦). مختار الصحاح : لبنان ، بيروت ، دار القلم، ص ١٥.

١٥- صائب أحمد قهوجي (٢٠٠٧). رؤية مستقبلية لإدارة الكوارث والأزمات في الجمهورية العربية السورية: رسالة دكتوراه ، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، وزارة الدفاع، جمهورية مصر العربية ، ص ٦٥.

١٦- صائب أحمد قهوجي (٢٠٠٧). مرجع سابق، ص ٦٠.

يقدم منهاجاً ونظريات تكتشف كل يوم من أجل التعامل مع الحياة المعاصرة من أجل تقديم بدائل للتعامل مع الأزمة. (١٧)

التنافسية

إن مفهوم التنافسية من المفاهيم التي تتصف بالحدائثة النسبية؛ و ذلك لأنه يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى، مثل النمو، والتنمية الاقتصادية، والتقدم، والرقى، وازدهار الدول، ولهذا يصبح من الصعب تحديد مفهوم التنافسية بشكل دقيق، بالإضافة إلى التغير المستمر لمفهوم التنافسية، حيث كان يرتبط في بداية السبعينات بالتجارة الخارجية، ثم أصبح خلال الثمانينيات يرتبط بالسياسة الصناعية، أما في التسعينيات فقد ارتبط **بالسياسة** واستخدام التكنولوجيا للدول. أما في الوقت المعاصر فقد أصبحت التنافسية بالنسبة للدول تعبر عن مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها. (١٨)

وبالنسبة للتنافسية فيما يخص المؤسسات، فنجد أنها من أهم مكونات تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة وتتحقق عن طريق استغلال كل مواردها و الاعتماد على استراتيجية التنافس لتحسين الخصائص الأساسية للمنتج، أو الخدمة مثل السرعة والجودة والمنافسة (١٩)، فالتنافسية لدى المؤسسات تعبر عن قدرة المؤسسات على إنتاج السلع، وتقديم الخدمات مع الحرص على أن يتميز ما تقدمه بالتنوع الجيدة، والسعر والوقت المناسب، وبهذا تستطيع تلبية حاجات المنتفعين منها والمتعاملين معها

١٧- المرجع السابق، ص ٣١ .

١٨- محمد الطيب (٢٠٠٥). *التنافسية ومؤشرات قياسها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص ٦٥.

١٩- زغدار أحمد (٢٠١١). *المنافسة-التنافسية و البدائل الاستراتيجية*، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ص ٢٨

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

بشكل أكثر كفاءة من غيرها من المنشآت الأخرى^(٢٠) فالتنافسية في الأساس تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف ونتائج في السوق أكبر نسبيا من منافسيها " فالمؤسسة تمتلك تنافسية أو قدرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية متفوقة مقارنة بمنافسيها.

الميزة التنافسية

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى الطرق والأساليب والإجراءات الجديدة التي يتم اكتشافها، وتؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون لها أثرها في تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وإحداث عملية تفوق قائمة على الإبداع بمفهومه الواسع ، أو هي التقنيات والمهارات أو الموارد المميزة الذي تمكن المؤسسة من إنتاج، وتقديم منافع للعملاء تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون، مما يؤكد على تميزها واختلافها عن غيرها من المنافسين لدى العملاء ، بما تحققه لهم من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه غيرها. (٢١)

فالميزة التنافسية تعبر عن عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة ، ووسائل مختلفة ومبتكرة من أجل التنافس. (٢٢)

وتتحقق الميزة التنافسية عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف كل الطرق الجديدة، والأكثر فعالية، و والتي تختلف عن تلك المستعملة من قبل غيرها من

٢٠- محمد عدنان (٢٠٠٣). *القدرة التنافسية وقياسها: المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ص.٤.*

٢١- علي السلمي(٢٠٠١). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ص١٠٤.*

٢٢- نبيل مرسي خليل(١٩٩٨). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال: مركز الاسكندرية، مصر، ١٩٩٨، ص ٣٧.*

المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع؛، أي أن الإبداع يعتبر جوهر الميزة التنافسية. (٢٣)

و مما سبق يتضح أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع، و الذي يعتبر أهم مصادره استراتيجية التنافس.

وتعتبر **استراتيجية التنافس**: (٢٤) عن مجموعة الإجراءات والتصرفات المتكاملة والمبتكرة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

المحور الأول : الإطار المفاهيمي والفكري لإدارة المخاطر والميزة

التنافسية

أولاً: إدارة المخاطر

تتناول الباحثة في هذا القسم من المحور الأول الإطار المفاهيمي لعملية إدارة المخاطر و مفهومها و نشأتها و أهميتها ، وعملية إدارة المخاطر في الجامعة و المقومات الداعمة لها و ملامحها و أهدافها و أهميتها، و أهم المخاطر التي تتعرض لها الجامعة و تحليلها ،ثم إطار إدارة المخاطر الجامعية ، و تفسير خطواته و إجراءاته و عوامل نجاحه ، و مسؤوليات الهيكل الإداري في الجامعة و أدوارهم في إطار المخاطر الجامعية .

مفهوم و نشأة إدارة المخاطر

يعد الخطر في أبسط تعريفاته الشائعة هو ما يمكن أن يحدث ضرراً أو أذى في حياة الإنسان أو المؤسسة ، فكل حدث وارد في المستقبل من شأنه أن يهدد إدارة المؤسسة و يحدث إعاقة لها في تحقيق أهدافها يعتبر خطراً ، و هنا يأتي دور إدارة

٢٣- وهيبه حسين داسي(٢٠٠٧) . إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : رسالة ماجستير , كلية الاقتصاد جامعة دمشق - دمشق,ص٧٩

٢٤- نبيل مرسي خليل :مرجع سابق، ص ٨١.

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

المخاطر لمحاولة منع الخطر أو التقليل من أثاره إلى أقل حد ممكن في حالة الحدوث^(٢٥) حيث يعبر مفهوم إدارة المخاطر عن تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها قياس و تقييم المخاطر بهدف وضع الاستراتيجيات و الرؤى لإدارتها من أجل منعها أو تقليل أثارها السلبية في حالة حدوثها ، و من ثم فإدارة المخاطر هي تلك الأنشطة أو الأفعال الإدارية المقصودة و التي تهدف إلى التحكم في المخاطر بهدف منعها في الأساس أو التقليل من حجم خسائرها في حالة حدوثها ، و العمل على عدم وقوعها مرة أخرى عن طريق دراسة أسبابها و التخطيط لمنعها^(٢٦) ؛ فإدارة المخاطر و مكافحتها في مضمونها تعتبر تقنية إدارية محكمة و منظمة للاستفادة من دروس و أحداث الماضي من أجل التقليل من الأخطار القادمة أو المتوقعة عن طريق الاستفادة من الفرص المستقبلية بهدف منع و عدم تكرار أخطاء الماضي ،

و قد عرف الإنسان مفهوم المخاطر منذ أن خلقه الله ، و أخذ يكتشف وسائل عديدة لمواجهة هذه المخاطر ، و جميع الديانات و الرسائل السماوية حثت الإنسان على مواجهة المخاطر و الاستعداد لها و حسن إدارتها ، و لدينا في قصة يوسف الواردة في القرآن الكريم خير مثال على هذا عندما فسر سيدنا يوسف حلم الحاكم وقتها ، فقد نبههم سيدنا يوسف عليه السلام أنه هناك خطر قادم محتمل الحدوث و هي المجاعة الناتجة عن الجفاف ، و لكن هناك آلية تمكنهم من التصدي لهذا الخطر عن طريق استثمار نصف المحصول الذي سوف يتم زراعته في وقت الرخاء ، و ادخار نصف هذا المحصول لسنوات الجفاف ، و بالتالي يتمكنوا من التصدي للخطر المحتمل و تجنب أثاره السلبية ، و بهذا يكون سيدنا يوسف -عليه السلام - قد

٢٥- عبد الرشيد بن ديب- عبد القادر شلالي (٢٠٠٨) .مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر: مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق و التحديات" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي بولاية الشلف ، الجزائر ، ص ٣ .

٢٦ - المرجع السابق، ص ٤ .

أعطى مثلاً راعياً على مراحل ادارة الخطر ، بداية من اكتشافه ، و توقعه ، و حسن إدارته ، ووضع الآلية و الطريقة السليمة التي تمكن من مواجهته حتى التصدي له ، و منعه من إحداث الآثار السلبية ، و منعه من التحول إلى مشكلة أو أزمة^(٢٧) ، و في العصر الحديث نشأ مفهوم إدارة المخاطر عن طريق الدمج بين التقنيات و التطبيقات الهندسية في البرامج العسكرية و القضائية و علوم الإدارة ، حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من تطوير فكرها الذي كان يقوم على التأمين في الإدارات المالية و الاقتصادية إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة عن طريق تحليل العائد و القيمة المتوقعة بطريقة علمية للتمكن من اتخاذ القرار السليم في ظل ظروف عدم التأكد و اليقينة من النتائج ، و قد كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفارد بيبسنز ريفيو عام ١٩٥٦ ، حيث عرض المؤلف وقتها فكرةً جديداً و مختلفاً يقوم على أنه لا بد أن يكون هناك شخصاً في المؤسسة مسؤولاً عن إدارة المخاطر ، و فيما بعد توسعت جميع المؤسسات في استخدام تقنيات إدارة المخاطر و خاصة في المؤسسات المالية ، من منطلق أن إدارة المخاطر أساساً تعتبر ممارسة اختيار منظمة لطرق فعالة تهدف إلى تقليل أثر التهديدات الممكنة الحدوث و التي قد تعوق العمل أو تقلل نتائجه المستهدفة فعملية إدارة المخاطر تهدف أساساً إلى ضمان الاستدامة للمؤسسة و تمكينها من تحقيق أهدافها^(٢٨) .

وانتقل الأمر إلى كافة مؤسسات المجتمع و منها القطاع التعليمي ، فمع السباق العالمي الكبير الذي أصبح يؤكد و يرتكز على مفهوم التنافسية ، فقد أصبح القائمين

٢٧- عاطف عبد المنعم و آخرون (٢٠٠٨) . تقييم و إدارة المخاطر مشروع الطرق المؤدية للتعليم العالي :

مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة الطبعة الأولى إبريل ٢٠٠٨ ، ص ٣

٢٨- جيهان ترزي ، إيشنتان بوشتا (٢٠١٠) . استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم

المتحدة/الإطار المرجعي: وحدة التقنيش المشتركة ، الأمم المتحدة ، جنيف ، ص ٢ .

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

على التعليم بوجه عام - و التعليم الجامعي بوجه خاص - مشغولين بتحقيق وضمان قدرًا كبير من الأمان والاستقرار لتلك الأنظمة ضد أي ظروف غير مواتية أو مخاطر قد تعوق هذه الأنظمة التعليمية عن أداء وظيفتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة و تحقيق التفوق على المنافسين، و لن يحدث هذا إلا بامتلاك القدرة على استشراف المخاطر والتحسب لها ووضع مجموعة من الإجراءات الاحترازية والعلاجية المناسبة لها (٢٩) .

ولقد تجسد الاهتمام المتزايد بمجال إدارة المخاطر باستخدام مناهج ومفاهيم واستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي. وهذا ما يفسر ما نلاحظه في الآونة الأخيرة من الاهتمام الشديد بوضع استراتيجيات لتوقع المخاطر في النظم التعليمية والتنبؤ بالمشكلات المحتملة التي من الممكن أن تحدث وتسبب أزمات فيما بعد ومحاولة وضع حلول استباقية لمنعها أو لقليل آثارها السلبية إلى أدنى مستوى ممكن حتى لا تتعرض المؤسسة التعليمية للتداعيات السلبية للأزمة (٣٠) .

إدارة المخاطر في الجامعة

يقصد بإدارة المخاطر الجامعية تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المتوقعة التي قد تواجه الجامعة ، وما تطرحه من برامج ، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف إستراتيجية وذلك ضمن منهجية علمية واضحة للتعامل مع ظروف عدم التأكد وآثارها ومع التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة بمرونة وكفاءة وسرعة (٣١).

٢٩- *International Standard Iso Gool* ,Op. Cit.,p.37.

٣٠- جامعة العلوم و التكنولوجيا (٢٠١٨) . خطة إدارة المخاطر و إجراءات مواجهتها: جامعة العلوم و التكنولوجياالأردنية،الأردن ص 1 .

٣١- جامعة الزيتونة (٢٠١٨) . استراتيجية إدارة المخاطر: جامعة الزيتونة الأردنية ، استراتيجية

حداثة مفهوم إدارة المخاطر في الجامعة

مازالت إدارة المخاطر في الجامعة مفهوماً ونهجاً يتصف ببعض الحداثة ، وربما يرجع هذا إلى أن معالم إدارة المخاطر بالجامعة -كمؤسسة ذات طبيعة خاصة - مازالت لم تضع لها الملمح المميز والخاص بها و ما زالت تعتمد - في كثير من الأحيان - على نفس المفهوم الإداري للمؤسسات الأخرى ذات الطبيعة الإدارية المختلفة عن الجامعة كالمؤسسات المالية و الشركات ، ولكن مع الأخذ في الاعتبار بعض الضوابط التي لا بد أن ينظر للموضوع من خلالها، كالاحتكام إلى معايير دولية تضعها جهات معينة مثل لجنة COSO و التي وضعت مقاييس و معايير خاصة بإدارة المخاطر في الجامعة باعتبار الجامعة كيان مختلف ذو وظيفة و طبيعة خاصة. (٣٢) فالتخطيط لإدارة المخاطر بالجامعة ينبع من مفهوم يجمع بين عدة اعتبارات مثل ضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتقييم الأداء الفعلي، ومقارنته بالأهداف، والإجراءات داخل الجامعة.

المقومات الداعمة لإدارة المخاطر في الجامعة

في ظل التحولات الاقتصادية و تحولات العولمة و ما تبعها من انفتاح معلوماتي و معرفي ، أصبح من غير المقبول لجميع مؤسسات المجتمع- و خاصة التعليمية و منها الجامعات- أن تعيش في عزلة أو تنفصل عن التطورات العالمية

٢٠١٧/٢٠١٨ ، المملكة الأردنية الهاشمية ص ٨

٣٢- Fernando F. Padró(201٤). A conceptual framework on establishing a risk management

framework within existing university assessment and evaluation practices: Stuiies in learning

evaluation innovation and development , *SLEID e-Journal* 2014 | Volume 10, No 1 | Fernando F.

Padró | pp. 1-20, p١ . available at : https://sleid.cqu.edu.au/2014/SLEID_2014_6095.pdf

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

المتلاحقة^(٣٣) ، و من هنا تعددت كثير من الأقوال التي ترى أنه قد حان الوقت للجامعة المصرية كي تغير وجهتها من مجرد ناقل للمعرفة باعتبارها مطلوبة في حد ذاتها- كما كان ينظر إليها في الصورة التقليدية لدور الجامعة من قبل- إلى أن تهتم بالمفهوم الوظيفي لدورها و تضع في الاعتبار حاجات و متطلبات المجتمع و التغيرات العالمية ، و أن تتعامل مع الأمور بشكل يتواءم مع متطلبات الوقت الراهن ليس داخلياً فقط بل و إقليمياً و عالمياً ، و في ظل الاهتمام العلمي و الإقليمي بإدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي نجد أنه هناك مقومات و دعائم تجعل من معالجة و إدارة المخاطر بالجامعة أمراً ذا ضرورة قصوى و أهمية بالغة لا بد منها ، و أحد أهم المقومات التي تضمن للجامعة الاستدامة و التنافسية و ذلك للعوامل الآتية :

مؤسسات التعليم العالي - و خاصة الجامعات -تواجه كثير من التحديات التي قد تتحول إلى مخاطر محتملة و مشكلات متوقعة إذا لم يتم الاستعداد لها مما قد يعوقها عن تحقيق أهدافها. ^(٣٤)

٣٣- علي السيد الشخبيي (٢٠٠٤). المشاركة المجتمعية في التعليم الطموح و التحديات : بحث منشور ،المؤتمر السنوي لكلية التربية ٢-٣ أكتوبر ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ص ص٧٧-٩٩ .

34- Dale Cassidy et al.(2015). *Developing a Strategy to Manage Enterprise Wide Risk In Higher Education* :National Association of college and University Business Officers Coopers accessed on Available at:URL: https://www2cuny.edu/wpcontent/uploads/sites/4/page-assets/about/administration/offices/ehsrm/risk/nacubo_rm.pdf www١٨

١. لمخاطر التي تواجهها الجامعات من أولى المخاطر التي تستحق الدراسة و البحث، فالجامعة من المفهوم الاقتصادي من أهم مؤسسات الإنتاج ، فهي المؤسسة المسؤولة عن إنتاج البشر. (٣٥)

٢. الجامعة ذات طابع خاص فهي مؤسسة تشمل كثير من الأنظمة، منها الإدارية والقيمية والفكرية والمالية ، وهذا التنوع يجعلها عرضة لنوعيات مختلفة من المخاطر، وتعتبر مخاطر السمعة من أكثر المخاطر التي تواجه الجامعة، وتؤثر على قدرتها على تحقيق الجودة ومتطلبات الاعتماد (٣٦) .

٣. الحفاظ على توازن الجامعة واستقرارها، وعدم تعرضها للمشكلات والأزمات وتجنبيها المخاطر المالية ، مثل فقدان الأصول، ومخاطر السمعة التي تؤثر سلباً على مكانتها وتواجدها (٣٧) ، كذلك قد يؤثر الحفاظ على توازن الجامعة واستقرارها بالإيجاب على تحقيق مكانة عالية لها، ويزيد من ثقلها الأكاديمي

٤. في المجتمع المحلي ، و كذلك ترتيبها في التصنيف العالمي، و يعود على المجتمع ومكانته عالمياً بالإيجاب .

إطار مكافحة وإدارة المخاطر الجامعية

تهتم الجامعة باعتبارها مؤسسة - كغيرها من مؤسسات المجتمع - بكل الأنظمة الإدارية التي تضمن لها أداء أدوارها و تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الأنظمة إطار إدارة المخاطر الذي يساعد الجامعة على الحفاظ على أداء أدوارها، والقيام بمهامها

35- Hala Abdulqader Sabri (2011) . *The Impeding Drivers of Risks at Private Higher Education Institutions in Jordan*.

An Analytical Approach Petra University, Journal of Education and Vocational Research , Vol. 2, No. 4, pp. 120-

131, p١٢٢

36- . Ibid., p١٣٠

37- Dale Cassidy et al.(2015). Op. Cit., p13.,

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

وأنشطتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضمان عدم التأثر سلبياً من إمكانية احتمال وقوع بعض المخاطر التي قد تعوقها^(٣٨)، فعملية إدارة المخاطر بالجامعة تقوم على فكرة التطبيق المنهجي للسياسات والإجراءات الإدارية، والممارسات، والأنشطة لوضعها في سياق يؤدي إلى مواجهة المخاطر التي قد تواجه الجامعة^(٣٩)، ولكي تتمكن الجامعة من اعتماد إطاراً مناسباً لإدارة المخاطر داخلها عليها أن تحرص أن يتضمن هذا الإطار جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية و المالية، مما يتطلب أن تكون عملية مواجهة المخاطر بالتواصل والاشتراك بين جميع الجهات الإدارية، واعتبار عملية مواجهة المخاطر في حد ذاتها نهجاً استراتيجياً ضمن الممارسات الأساسية للجامعة، بهدف تقييم وتقليل المخاطر في المجتمع الجامعي، و تقليل الأضرار التي قد تقع على الجامعة، و تؤثر عليها ومنع الآثار الضارة، مع الوضع في الاعتبار ضرورة التنسيق بين كل العاملين والأكاديميين، والمجتمع الجامعي من ناحية، وبين المجتمع المحلي للجامعة حتى تضمن الاتساق في الرؤية وعدم الازدواج^(٤٠).

38-The university of Australia(2014). *Risk Management Framework*.

University Procedure: Council | , Corporate Governance ,Federation
university-Australia,p1 Accessed on 20-5-2019,available at URL

[:http://policy.federation.edu.au/corporate_governance/risk_health_and_safety/chil_d_protection/ch2.pdf](http://policy.federation.edu.au/corporate_governance/risk_health_and_safety/chil_d_protection/ch2.pdf)

39- Ibid., p٣

40- Popa Liliana-Viorica(2013),*Risk Management in Higher Education: Constanta Maritime University, Romania,Year 13, Vol.18.*),p.٤٩ .PDF,
Accessed on 12-2-2019.. available at

ولكي تصبح إدارة المخاطر الجامعية فعالة ومحققة لأهدافها يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية^(٤١) :

١. أن تكون إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من العمليات الجامعية .
٢. أن تراعى عملية إدارة المخاطر عند صنع القرار .
٣. أن تكون إدارة المخاطر عملية منظمة، ومراعية للوقت، والظروف المتغيرة .
٤. مراعاة بعض العقوبات مثل عدم اليقين، أو عدم توافر معلومات كافية .
٥. الاستناد على المعلومات المتاحة .
٦. مراعاة القوى البشرية والمصادر الثقافية .
٧. أن تكون إدارة المخاطر عملية تتسم بالديناميكية المستمرة و متحسبة للظروف الطارئة و العارضة .
٨. أن تساعد إدارة المخاطر الجامعة على تحسين العمل بها .

أهداف إطار إدارة المخاطر الجامعية(٤٢)

من أهم أهداف اعتماد إطاراً لمكافحة و إدارة المخاطر بالجامعة ما يلي :

١- توضيح آثار المخاطر للقائمين على إدارة الجامعة حتى يكونوا على وعي كاف عند التخطيط لاستراتيجيات الجامعة و كذلك العمليات اليومية .

<https://pdfs.semanticscholar.org/2d1d/5afb0cd5337246d29411610db299e7b1f681.pdf>

41-The university of Australia(2014), *Op. Cit.* p.٤٩ .

42- University of Aberdeen(2016) . *Risk Management Framework: University's* :Strategic Risk Register, Risk Register

Technical Guide, P13 . Available at URL :

http://www.abdn.ac.uk/staffnet/documents/University_BLANK_Risk_Register_Template_Final_Versi o

n_250117.xlsm(Accessed on 12-3-2019)

- ٢- توضيح العمليات و الإجراءات اللازمة لتنفيذ و ضمان إدارة المخاطر .
- ٣- تقييم المعايير المقبولة و اتخاذ التدابير المناسبة لتجنب المخاطر .
- ٤- تحديد المسؤوليات و الإجراءات و توزيع المهام و تحديد المكلفين بها .

أهمية إدارة المخاطر في الجامعة

من منطلق أن المخاطر هي الأشياء التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الجامعة سواء كانت هذه الآثار ناتجة عن عوامل داخلية - مثل توسعات هيكلية أو مشكلات داخلية من داخل الجامعة- أو عوامل خارجية - مثل أزمة الاقتصاد العالمي فإن مكافحتها من أهم الأمور التي يجب الحرص عليها و تضمينها في كافة مراحل الخطط الإدارية للجامعة . وفي ما يلي أهم الملامح التي تؤكد على أهمية إدارة المخاطر في المؤسسة الجامعية:-

١. إعداد سجلات المخاطر وتحديد المخاطر الممكنة والمحتملة تعتبر خطوة حاسمة في إدارتها و يجب أن تدرج سجلات تقييم المخاطر في سياق استراتيجية الجامعة ككل مع الحرص على

ii. تسجيل الضوابط واتخاذ الإجراءات الفعالة و طرق الوقاية. (٤٣)

٢. لأن المخاطر تؤثر على كل العمليات في الجامعة، فإن اعتماد إطاراً ناجحاً لإدارة المخاطر ومواجهتها من شأنه تعزيز قدرة الجامعة على اتخاذ أفضل القرارات، وحماية الجامعة من الآثار السيئة المترتبة على تحقق المخاطر، و بالتالي رفع كفاءة الجامعة، وتمكينها من تحقيق أهدافها، ومساعدتها على التخطيط الجيد، وصنع القرار،

43- University of Salford (2015). *Risk Management Policy*: Effective from 4 July 2015, Version Number: 2.1.

University Policy & Procedure Pages, p5 available at . URL: <http://www.salford.ac.uk/about-us/corporate-information/governance/policies-and-procedures> (Accessed on 19-4-2019)

والاستجابة الملائمة للتهديدات، وتحسين كل جوانب العمل بها، والاستفادة من كافة الفرص المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية وفق المعايير الدولية لمقاييس الجودة (٤٤).

عوامل نجاح عملية إدارة المخاطر في الجامعة

أصبح من الأمور التي لا جدال فيها أهمية تقنيات إدارة المخاطر في المجتمع الجامعي، ليس هذا فحسب، بل ضمان أن تكون هذه التقنيات ناجحة في تجنب الجامعة الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، و لن يحدث هذا إلا باتساق عملية إدارة المخاطر الجامعية مع كافة العمليات الإدارية للجامعة بداية من تضمينها لأهداف الجامعة و استراتيجيتها المعلنة، و ذلك بأن تكون واضحة من خلال رؤية الجامعة و رسالتها، ثم التنسيق بينها وبين جميع المراحل التشغيلية، فتظهر بوضوح من خلال أعمال جميع العاملين بالجامعة و لكي تكون عملية إدارة المخاطر الجامعية ناجحة لابد أن يراعي الآتي (٤٥) :-

١. أن مسئولية إدارة المخاطر الأكاديمية تعتبر عملية مستمرة تتطلب التطور المستمر والاستجابة للتغيرات، والاحتياجات المتغيرة التي تطرأ على المجتمع الجامعي حتى تضمن لها الاستدامة دون حدوث أضرار.

٢. كي تتم عملية إدارة المخاطر الجامعية بنجاح لابد من الوضع في الاعتبار نوعية المخاطر المحتملة التأثير على المتعلمين، بما يشمل كل شيء خاص بالمتعلمين، وما يمكن أن يؤثر عليهم، ويضمن تقديم الخدمة لهم بشكل آمن، وأمن تحركهم من وإلى الجامعة، وداخل الحرم الجامعي .

44- Curtin University(2010) .*Risk Management Plan: Risk Management Framework, 2009 – 2011, VOLUME One* .

Curtin University,Australian.p2.

45- Popa Liliana-Viorica ,*Op. Cit.*,p.49 _52

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

٣. و كذلك المخاطر المحتملة لموظفي الجامعة، والتي يمكن أن تؤثر على أداء أعمالهم، وضمان سرية بياناتهم، وأمنهم، والفحوص التي يجب أن يخضعوا لها، وإجراءات السلامة، والصحة المهنية.

٤. لكي تكون عملية إدارة المخاطر الجامعية ناجحة لابد أن تبدأ بجمع المعلومات الكافية والدقيقة عن المجتمع الجامعي ومكوناته، والحرص على علم الطلاب بالمخاطر المرتبطة بالخدمات التعليمية، واعتماد أسلوباً ناجحاً لمواجهة المخاطر يمكنه أن يؤدي إلى تجنب المشكلات التي قد تحدث مستقبلاً .

٥. و بدراسة الأوضاع الخاصة بالجامعة يمكن التوصل إلى الوثائق الخاصة بكل أطراف المجتمع الجامعي من طلاب و أكاديميين، والشريك المجتمعي تشرح نوع المخاطر المحتملة، وأساليب منعها، أو تقليلها إلى أقل حد ممكن

٦. لابد من الحرص على توافر كافة التقارير عن المخاطر المحتملة، لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أثارها إلى أقل حد.

ولابد أن يراعي في بناء إطار مكافحة المخاطر الاهتمام برصد المخاطر المحتملة، وتدريب الموظفين على رصد المخاطر وتوعيتهم بالمتغيرات التي تؤدي إلى حدوث الأخطار، وأهم العمليات التي لابد من توافرها للتصدي لها. ولابد أن تزواج عملية مواجهة المخاطر بين مسارين^(٤٦):-

• الأول يتطلب الهجومية ويدعمه المبادرات الجديدة والمعدة خصيصاً لمواجهة الخطر.

• و الثاني يعرف بالدفاعي، و يتكون من البرامج القائمة فعلاً والمنفذة .

46- John Mattie(2007). Risk Management in Higher Education : Meeting the Challenges of Enterprise, National

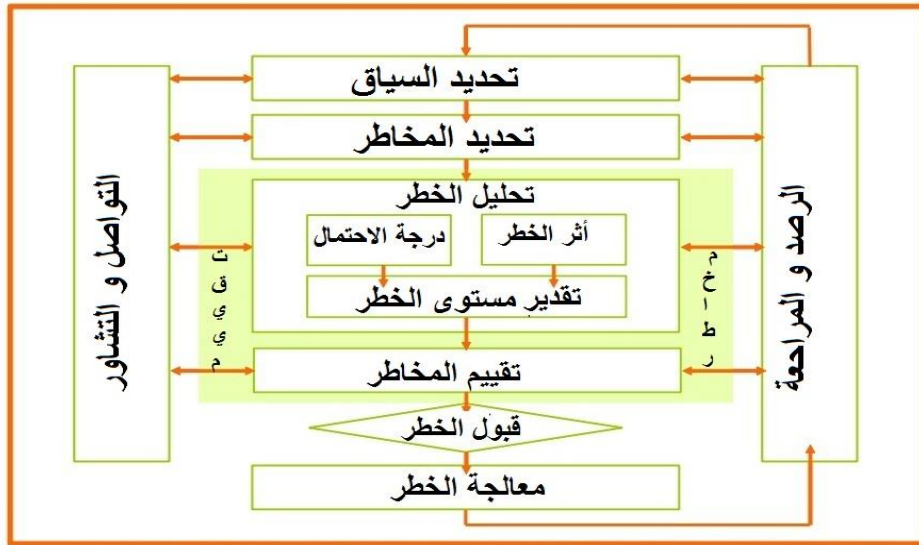
Association of College and University ,Business Officers and the Association of Governing Boards of Universities

and Colleges. United States of America, p.٧ .

ويقصد بالمبادرات الجديدة جميع العناصر التي تعمل على تخفيف المخاطر، والتي تتكون من^(٤٧):-

١. البيئة الداخلية .
٢. تحديد الأهداف .
٣. تحديد المخاطر المحتملة.
٤. تقييم المخاطر حسب درجتها وأثارها المحتملة .
٥. الاستجابة للمخاطر .
٦. تطوير أنشطة الحد من المخاطر .
٧. تطوير أنشطة رصد المخاطر .
٨. توفير المعلومات وإبلاغها على أوسع نطاق .
٩. يجب أن تتفق خطة إدارة المخاطر مع استراتيجية الجامعة .
١٠. استمرار العمليات ؛ فمعظم المؤسسات - و خاصة التعليمية - لا تمتلك رفاهية إدارة المخاطر من الصفر ، لذلك يجب التوفيق بين نظام التخفيف - المبادرة الجديدة - و العمليات القائمة .
١١. استخدام نهج ادارة المخاطر المؤسسية بالجامعة يمكن أن يمكنها من تحقيق انتصارات مبكرة لإدارة المخاطر، والاقتصاد في الوقت والجهد والمال، وتحقيق أعلى قدر من الكفاءة للتعليم العالي.
١. في نهج المخاطر المؤسسية كل فرد مسئول مع الحرص على مراعاة تقسيم الأعمال والمهام، وعدم ازدواجية الجهود.

إطار إدارة المخاطر



شكل (1) : يوضح إطار إدارة المخاطر.

Source:(Griffiton University(2013) . *Risk Management*

Framework: University Council, p8)

يوضح الشكل السابق نموذج ومنهج لإطار مواجهة المخاطر لضمان نجاح العملية، وتحقيق نتائجها، وما يشملها هذا الإطار، بداية من جمع التقارير لتقديمها للمسؤولين عن عملية إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، وكتابة سجلات تقييم المخاطر، وعند أي مستوى يمكن قبول الخطر وإجراءات التعامل مع المخاطر. ومن أهم ما يحتويه الإطار عملية تحديد المخاطر المحتملة، والتي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة المؤسسة، بل وقد تختلف في المؤسسة الواحدة من وقت لآخر حسب الظروف المتغيرة ، فتحديد المخاطر هي عملية حاسمة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي للجامعة، ويجب الوضع في الاعتبار أن تشمل العملية جميع المصادر وكافة أنواع المخاطر سواء كانت داخلية أو خارجية، ويمكن للجامعة أن

تحدد المخاطر عن طريق عدة طرق، مثل جمع التقارير أو سؤال المسؤولين أو تحليل عناصر النظام المعروف بتحليل (SWAT) ، و يمكن أيضاً تحديد المخاطر عن طريق دراسة الأزمات و المشكلات السابقة .^(٤٨)

أنواع المخاطر

لأن المجتمع الجامعي مجتمع له خصوصيته الناتجة من تعدد العمليات و الأدوار و الأهداف التي لابد للجامعة من تحقيقها ، ومن بين هذه الأهداف الأهداف معرفية و خدمية للمجتمع و زيادة المخزون الثقافي و الفكري من خلال البحث العلمي بالإضافة إلى اختلاف طبيعة و تركيبة الأفراد داخل المجتمع الجامعي ؛ بين أكاديمين و موظفين و طلاب و عمال ، مما نتج عنه تتعد و تنوع المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة ، وتنقسم المخاطر التي تهدد الجامعة إلى ما يلي^(٤٩) :-

١. مخاطر خاصة بالطلاب

وتتمثل هذه المخاطر في المخاطر الفكرية الناتجة عن التعصب والعنف، وعدم الوعي، و التي قد تؤدي إلى الاعتصام والتجمهر، بالإضافة إلى مخاطر ضعف الإعداد العلمي، وتضاؤل ثقل الشهادات في سوق العمل .

٢. مخاطر خاصة بالأكاديميين

تتمثل تلك المخاطر في قلة الحيادية والنزاهة، و عدم الموضوعية في التعامل، وضعف التمكن العلمي والأكاديمي، والنقص في الإرشاد العلمي، والتوجيه، وعدم

48- GRIFFITON UNIVERSITY (2013) . *Risk Management Framework*: University Council, available at <http://www>

//policies.griffith.edu.au/pdf/Risk Management Framework.pdf, p8-9 .

49- Ibid, p9 -11

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

الأمانة العلمية، وسوء الخلق وعدم الالتزام، وتسريب الاختبارات، وتزوير الوثائق والشهادات، واستخدام أجهزة ومعدات الجامعة لأعمال خاصة، والتصرفات غير الأخلاقية ، و عدم دراية العضو الأكاديمي باللوائح و القوانين المنظمة للعمل الجامعي.

٣. مخاطر تتعلق بالجامعة كمؤسسة

تتمثل هذه المخاطر في المخاطر المالية والتشغيلية، وهي تلك المخاطر الناتجة عن عدم أو قلة توافر الموارد المالية (التمويل) ، ومخاطر السلامة والصحة ، وهي تلك المخاطر المتعلقة بالإمكانيات وإجراءات الأمن والسلامة، ومخاطر الهيكل الإداري وكفاءته ، وهي تلك المخاطر التي تتعلق بموارد العمل والعلاقات، بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بالبحث العلمي، ومخاطر التشتت والقلق في التخطيط والمخاطر القانونية، والتنظيمية، والمخاطر البيئية، ومخاطر السمعة .

هذا بالإضافة إلى بعض المخاطر المفتعلة التي تتمثل في نشر الشائعات والتصريحات غير المسئولة عبر وسائل الإعلام والسرقة ، وإشعال الحرائق، والقرصنة الإلكترونية، ومخاطر التكنولوجيا والاتصالات .

عملية إدارة المخاطر (٥٠)

تتضمن عملية إدارة المخاطر ثلاثة مراحل أساسية، وهي:-

أ- تحليل المخاطر : تهدف هذه الخطوة إلى قياس احتمال كل العواقب المترتبة

على المخاطر، و حساب نسبة احتمالها، ونتائج حدوثها.

ب- مصفوفة المخاطر : توضح مصفوفة المخاطر احتمالات الخطر ودرجته

سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو ذات احتمالية عالية ، ووضع أساليب التعامل مع

المخاطر حسب درجتها و احتمالاتها في الحدوث سواء كانت عالية أو متوسطة أو نادرة مع جميع احتمالات التداخل بين هذه الدرجات والاحتمالات.

ج- **الاستجابة للخطر** : يترتب على مصفوفة المخاطر طرق الاستجابة للمخاطر، وإجراءات خطة العمل تجاه المخاطر؛ حيث تتطلب المخاطر في المستوى الأول التدخل الفوري من الإدارة، واتخاذ الإجراءات والتدابير السريعة، بينما تمنح المخاطر العالية في المستوى الثاني بعض الفرصة لوضع الخطط السريعة لتحديد التدابير والإجراءات اللازمة تجاهها، أما مخاطر المستوى الثالث، وهي المخاطر المتوسطة فهي تستلزم إجراءات عادية ، وتمكن الإدارة من الوقت الكافي لدراستها قبل تنفيذها، والمخاطر في المستوى الأخير، وهي المخاطر المنخفضة فيكون لدى الإدارة وقتاً كافياً لتحديد المسؤوليات واستغلال الموارد، وتوزيع الأعمال.

معايير التحكم في المخاطر

عملية التحكم في الخطر ووضعه في نطاق السيطرة من أهم خطوات عملية إدارة المخاطر ، بل و تعتبر إحدى أهم الأهداف الأساسية لإطار إدارة المخاطر ولكي تكون عملية التحكم في الخطر ناجحة لابد أن يتوافر في سياسة إدارة المخاطر المتبعة المعايير التالية^(٥١):

أ- توافر المعلومات الدقيقة الموثقة التي تمكن من الوقاية من المخاطر و محاولة منع حدوثها .

ب-التعامل مع المخاطر في حالة وقوعها بشكل ناجح و فعال لتقليل أثارها، و الالتزام بالسياسات و القوانين و اللوائح المنظمة، و حسن استخدام الموارد المتاحة .

٥١- جامعة الملك سعود (٢٠١٣) . خطة إدارة المخاطر بالجامعة و إجراءات مواجهتها : جامعة الملك سعود وزارة التعليم العالي، وكالة الجامعة للتطوير

والجودة ، عمادة التطوير، المملكة العربية السعودية . ص ١١

ت-تفعيل نظم المراقبة و التدقيق الداخلية التي تمكن من التنبيه عن الخطر قبل حدوثها و عند بداية حدوثها للحفاظ على الجامعة وحماية أصولها .

أدوار الهيكل التنظيمي للجامعة في مواجهة المخاطر

إن الموارد البشرية من أهم دعائم و مقومات نجاح أي عملية إدارية ، فمهما تقدمت النظريات العلمية و حملت في طياتها جميع مقومات النجاح ، فلن يكتب لهذا النجاح أن يكون متواجداً على أرض الواقع إلا بتدخل العنصر البشري الكفاء القادر على تفهم و تنفيذ هذه النظريات و ترجمتها في صورة أنشطة و ممارسات على أرض الواقع ، و لكي تكون عملية إدارة المخاطر في الجامعة ناجحة ، لا بد لها أن تبدأ بتحديد أدوار و مهام جميع الأفراد في الهيكل الإداري الجامعي بشكل دقيق و محدد ، و مهام و أدوار الهيكل الإداري التنظيمي للجامعة في عملية إدارة المخاطر كالآتي^(٥٢) :

دور مجالس الإدارة

رئيس المجلس عليه أن يوضح أهمية المجتمع الجامعي، ويضع المقاييس اللازمة لنجاح عملية إدارة المخاطر واعتماد الأموال اللازمة لذلك، وتحديد الأولويات، ويشرك كل أعضاء هيئة التدريس والموظفين لمواجهة التحديات ، ويحرص على أن تعمل جامعته بشكل تنافسي بين نظيراتها.

المدير المالي

قد يتطلب الأمر الاستعانة بالخبراء من الخارج لمساعدة الجامعة على إدارة المخاطر، وهنا يقع على المدير المالي توفير المقدرات المالية من أجل هذا، مع ضرورة مساعدة هؤلاء الخبراء، وتدعيمهم بكافة المعلومات الخاصة بالجامعة لمساعدتهم على أداء عملهم.

52- John Mattie. *Op. Cit.*, Ibid, p.١٠ -12 .

مسئول إدارة المخاطر

يتمثل دور مسئول إدارة المخاطر في تحليل البيانات، وتحديد المخاطر المحتملة، والفرص المتاحة، واستخدام كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة في عمله، والاستعانة بالخبرات الناجحة الأخرى، والاطلاع على تقارير اللجان الأخرى للمدير المالي و رئيس الجامعة .

ثانياً : الميزة التنافسية

تتناول الباحثة في هذا القسم من المحور الأول الإطار الفكري و المفاهيمي للميزة التنافسية، فتعرض الباحثة لشرح مفهوم الميزة التنافسية، و نشأة المفهوم، و أنواع الميزة التنافسية، وخصائصها، ومصادرها، و أساليب تحقيقها، وكذلك تمهيداً لما سيتم تناوله في المحور الثالث الذي يتناول العلاقة بين الميزة التنافسية و إدارة المخاطر .

مفهوم و نشأة الميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد؛ إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج منتج يحقق تلبية احتياجات العملاء، فتعبر الميزة التنافسية عن طريقة القيادة الاستراتيجية للموارد والقدرات لدى المنظمة لتحقيق تفوق على منافسيها^(٥٣) و قدرة المؤسسة على

٥٣- زكريا صالح الدوري - أحمد علي (٢٠٠٩). الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات و بحوث دار الباروري العلمية للنشر و الاتوزع،

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

حسن استغلال مصادر قوتها الداخلية لتحسين أداءها وتحقيق ما لا يستطيع المنافسين تحقيقه.^(٥٤) ومن هذا المنطلق فإن هناك عدة مصادر تشتق منها الميزة التنافسية التي لها سماتها الخاصة و أنواعها المختلفة .

أنواع الميزة التنافسية

تتنوع الميزة التنافسية حسب مصدرها و طبيعتها ، إذ يمكن التمييز بين نوعين من أنواع الميزة التنافسية. (٥٥)

أ- ميزة التكلفة الأقل

يمكن أن تتحقق ميزة التكلفة الأقل نتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجها بتكلفة أقل من منافسيها في نفس المجال .

ب- ميزة الجودة العالية

يمكن أن تتحقق ميزة الجودة العالية عن طريق تفوق المؤسسة على المنافسين بتقديمها منتجاً متميزاً، وعالي الجودة، وذا قيمة كبيرة لدى المستهلك .

مصادر الميزة التنافسية و أساليب تحقيقها

تتنوع مصادر الميزة التنافسية تبعاً لمصدرها و بواعثها ، والعوامل التي تساعد على تحقيقها ، سواء كانت هذه العامل داخلية متضمنة في بيئة العمل الطبيعية للمؤسسة ، أو عوامل خارجية من البيئة الخارجية، و لكنها تؤثر على المؤسسة و طبيعة العمل فيها و قدرتها على النجاح و التميز ، هذا بالإضافة إلى العوامل الأخرى

٥٤- Pitts,R.&Lei,D.,(1996),*Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage* West

Publishing Co., U.S.A. ,p٦٨

٥٥- سملاي يحضيه (٢٠٠٣) , إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد , جامعة ورقلة , ص. ١٧٣.

التي يتم اللجوء إليها عن قصد لدعم المؤسسة و قدرتها على التنافس ، و تتعدد مصادر الميزة التنافسية و أساليبها فيما يلي^(٥٦) :

أ. المصادر الداخلية

التي ترتبط بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، مثل عوامل الإنتاج، والطاقة والموارد الأولية، وقنوات التوزيع، وكذلك قد يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتماد النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، والتحفيز، والبحث والتطوير والإبداع، والمعرفة ، و ذلك لتتمكن المؤسسة في النهاية من ضغط التكاليف و تحسين المنتجات.

ب. المصادر الخارجية

وتتحقق من خلال البيئة الخارجية للمؤسسة وتغيرها بشكل مستمر، و الإطلاع الدائم على المنتجات الأخرى ، مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن للمنظمة استغلالها والاستفادة منها، و من هذه العوامل العرض والطلب على المواد الأولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

ج. الخيارات الاستراتيجية

منها ما يعرف بالتكامل بين التطور على المستوى الأفقي والرأسي، والاعتماد على التحالفات الاستراتيجية، و حسن استغلال التكنولوجيا و الابتكار والعلاقات مع الآخرين من أجل تحقيق التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة .

^{٥٦} عز الدين علي سويبي، نعيمة عباس الخفاجي(٢٠١٤). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر و

التوزيع، عمان، الاردن، ص٧٣

أساليب تحقيق الميزة التنافسية

لابد أن يترجم حرص المؤسسة على تحقيق التفوق و التنافسية في عدة أساليب و إجراءات تمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية بين نظيراتها في ميدان العمل، و من أساليب تحقيق الميزة التنافسية ما يلي :-

أ - الكفاءة المتفوقة:

حيث تستطيع المنظمة أن تقوم بعملياتها وإنتاج مخرجاتها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

ب- الجودة المتفوقة :

و تعبر الجودة المتفوقة عن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة بما يحقق رغبات الزبائن أو يزيد، يؤدي إلى زيادة قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة للزبائن أمام المنافسين، ويمكن المؤسسة من فرض أسعار أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار.

ج- الإبداع المتفوق

و يقصد بالإبداع المتفوق أي تقدم يطرأ على منتجات وخدمات وهياكل وأساليب إدارة المؤسسة واستراتيجياتها، ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب مختل عما يؤديه المنافسون.

د- الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء

و تؤسس الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء على مبدأ أن الغاية في النهاية هي رضا الزبون وإشباع حاجاته من خلال تقديم منتجات تنافسية مرغوبة بشكل متميز وغير مسبوق من قبل المنافسين، وبذلك تتحقق الميزة للمنشأة.

خصائص الميزة التنافسية

هناك عدة خصائص وسمات عامة للميزة التنافسية ، تبقى إلى حد ما ثابتة هذه الخصائص حتى مع اختلاف المؤسسات و نوعياتها و يمكن تلخيص هذه الخصائص في أن الميزة التنافسية لا بد أن يتوافر فيها ما يلي^(٥٧) :-

أ- تعبر عن حاجات و رغبات وحاجات العملاء .

ب- تساهم في نجاح الأعمال .

ت- توائم بين موارد المنظمة والفرص المتاحة في البيئة .

ث- طويلة الأمد وصعب نقلها وتقليدها من المنافسين .

ج- تتيح قاعدة بيانات مستمرة للإصلاحات اللاحقة .

ح- تقوم بالتوجيه والتحفيز لكل المنظمة .

و يتضح مما سبق أنه من خصائص الميزة التنافسية أنها مستمرة، ومستدامة ، وتحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط، وتتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، ولذلك فمن الصعب فهم الميزات في إطار مطلق، و الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى، وهي مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى، وأن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف، والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد^(٥٨).

٥٧- نجم عبود نجم (٢٠٠١) ، إدارة العمليات : النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الأردن، ص ٢٧

٥٨- طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩) . الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل : دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ص ٣٠٩

مما تقدم في البحث اتضح بما لا يدع مجالاً للشك أهمية إدارة المخاطر ك تقنية إدارية تزيد من قدرة المؤسسة على تجنب المشكلات و العقبات المحتملة و علاجها بشكل استباقي لمنع تحولها إلى أزمات تعوق المؤسسة عن تحقيق أهدافها ، و بالتالي فإن استخدام تقنية ناجحة لإدارة المخاطر من أهم الأسس التي تساعد المؤسسة في الحفاظ على كيانها و ضمان الاستدامة لها ، و في حالة مؤسسات التعليم العالي يزيد الأمر أهمية ، لتثعب بيئة العمل في هذه المؤسسات و كثرة التحديات التي تواجهها ، مما جعل إدارة المخاطر الجامعية ضرورة لا مفر منها ، ليس فقط للحفاظ على الكيان الجامعي ، بل و لضمان استدامتها و تحقيق قدرًا من التنافسية لها ، تلك التنافسية التي لم تعد ترفاً أو رفاهية ، بل و أصبحت مطلباً أساسياً تسعى الجامعة لتحقيقه ، لتجد مكانتها المناسبة بين نظيراتها على المستوى المحلي والإقليمي و العالمي ، و تتقدم في التصنيفات العالمية ، و لهذا سوف يتناول المحور الثاني من البحث تلك العلاقة بين الميزة التنافسية و إدارة المخاطر في الجامعة .

المحور الثاني: العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة المخاطر في الجامعة

أصبحت إحدى أهم التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات في الوقت الحاضر أنها مضطرة للسعي المستمر، وبذل كل ما في وسعها من أجل العمل على إيجاد مكانة متقدمة لها بين نظيراتها مما يدفعها دائماً إلى الحرص على تحقيق الميزة التنافسية، مما قد يجعلها في كثير من الأحيان تتخطى حدود الحاضر، وتجتاز حدود الحاضر إلى التطلع إلى المستقبل، واستحداث كل ما يمكنها من هذا ليكون لها سبق والتفوق بين مثيلاتها^(٥٩) حتى إن بعض الدراسات اعتبرت إن فقدان الميزة التنافسية من أهم التحديات والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة^(٦٠) ، وليست

٥٩- سناء عبد الرحيم سعيد ٢٠١٣ : متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال : (دراسة فكرية تحليلية) مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩١ ، العدد ٣ ، -كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد + ص ١٣٤ .

٦٠- المرجع السابق، ص ١٣٨ .

الجامعات، بمنأى عن هذا التصور حيث تناولت كثير من الجامعات العالمية والعربية موضوع إدارة المخاطر بعين الاهتمام، وسارعت لوضع استراتيجيات محكمة لإدارة هذه المخاطر التي تحيط بجامعتها، وكان أهم مقصد لها من ذلك ضمان الاستمرارية و التنافسية لجامعتها ، وهذا يتضح من مقدمات هذه الاستراتيجيات لإدارة المخاطر، فقد أوضحت إحدى الجامعات وهي جامعة الزيتونة الأردنية إن رؤيتها في استراتيجية إدارة المخاطر هي في الأساس تحقيق المنافسة في سوق العمل والبحث العلمي والتنمية المستدامة للجامعة، وأوضحت أيضاً أن رسالتها هي تطبيق معايير التنافسية و ضمان الجودة ، كما أوضحت أن من بين غايات الجامعة من وضع هذه الاستراتيجية لإدارة المخاطر هو ضمان الجودة، وتحقيق المراكز المتقدمة في التصنيفات المحلية والدولية و أن وضع خطة لإدارة المخاطر من شأنه مساعدة الجامعة على مواجهة التحديات و المخاطر في البيئة المحلية و الإقليمية و تحقيق مستوى أفضل في التنافسية في مجال التعليم و البحث العلمي وخدمة المجتمع (٦١).

ونفس الأمر في جامعة الملك سعود التي أوضحت أن السبب الرئيسي من وضع هذه الإستراتيجية لمواجهة المخاطر أن إدارة المخاطر في الجامعة أصبحت من اشتراطات هيئات الجودة والاعتماد الأكاديمي المحلي و العالمي .اهتمام جهات التقييم والتصنيف العالمية و اشتراطها وجود استراتيجيات جيدة لإدارة المخاطر (٦٢).

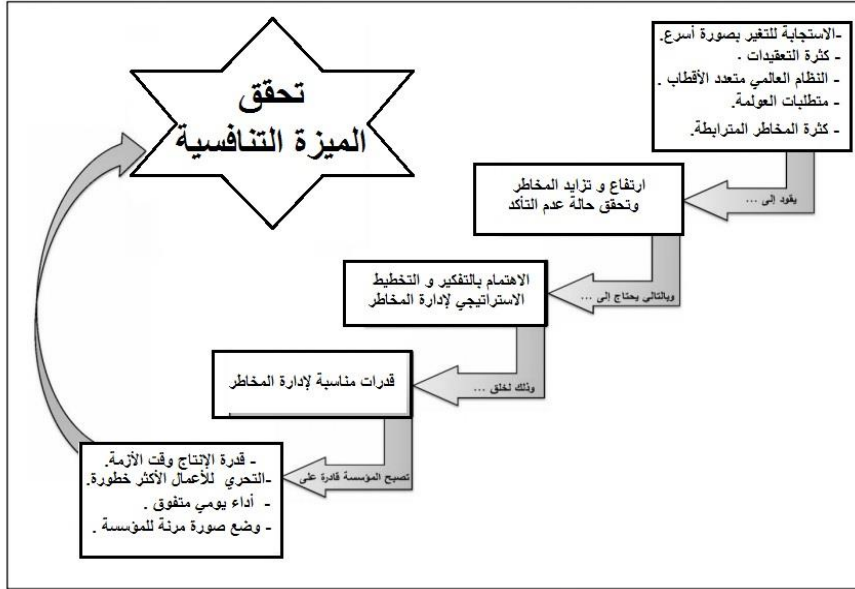
فتعتبر إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من أنشطة المنشأة وعنصر هام لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والمساهمة بصورة فعالة في تدعيم جميع قرارات أعمال المنشأة من خلال النهج التنظيمي لمواجهة المخاطر انطلاقاً من الدور الهام الذي "تؤدي إدارة المخاطر وتأثيرها على زيادة قيمة أرباح أسهم المنشأة والمساهمة في تحقيق كفاءة أسواق المال من خلال ارتكاز المنشآت على أنظمة قوية لتقييم إدارة المخاطر من

٦١-جامعة الزيتونة . :مرجع سابق ص ص ٨-٢

٦٢-جامعة الملك سعود (٢٠١٣) . ص ٩

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

شأنه أن يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المالية ، حيث أن المؤسسة تتوقف استمراريته على قدرتها وكفاءتها في إدارة المخاطر المحيطة بها، والتي تنعكس على فعاليتها في تحسين قيمة المنشأة، وكيفية العمل على ارتفاع أسهمها في مواجهة منافسيها. (٦٣)



شكل (٢): يوضح علاقة إدارة المخاطر بالميزة التنافسية.

Source: Elahi, E. (2010). *How Risk Management Can Turn into Competitive Advantage*. College of Management .Working Papers and Reports, Boston, University of Massachusetts.

٦٣-نورا مصطفى عبد السلام أبو العلاء ٢٠١٦: أثر فعالية إدارة المخاطر على ربح السهم لتنشيط سوق المال ، جامعة عين شمس - كلية التجارة - المحاسبه ، رسالة

يتضح من الشكل السابق العلاقة بين إدارة المخاطر و الميزة التنافسية ، حيث تعتبر علاقة دائرية و متداخلة ، فتتفاقم حالة الخطر المترابطة و المعقدة الناشئة نتيجة لمتطلبات التغير العالمية التي تتطلب بالضرورة الاهتمام استراتيجياً بإدارة المخاطر و تضمينها في عمليات الإدارة القائمة في صورة إطار جيد و فعال لإدارة المخاطر يمكن المؤسسة من القدرة على الإنتاج وقت الأزمة ، وذلك عن طريق تحري الأعمال الأكثر خطورة ، و الحرص على التفوق في الأداء اليومي ، و جعل المؤسسة في صورة مرنة ، مما ينتج عنه في النهاية قدرة أكبر للعمل في المؤسسة و تحقيق أهدافها و تحقيق مكانة متميزة بين مثيلاتها وبالتالي تعزيز تحقيق ميزتها التنافسية ، والجامعة مثل أي مؤسسة يمكنها الحصول على الميزة التنافسية من خلال قدرتها على الاستفادة من قدراتها الخاصة في إدارة المخاطر من خلال تحويل الأخطار التي تواجهها إلى ميزة تنافسية تعزز من وجودها ، وتزيد من أرباحها، وتكسب ثقة العملاء وتتفوق على منافسيها في جزء أو كل ما تنتجه وتقدمه للسوق .

ويمكن أن نستنبط مما سبق في هذا المحور الذي أوضح العلاقة بين إطار إدارة المخاطر الجيد و تعزيز تنافسية الجامعة و رفع أسهمها في التصنيفات العالمية بين مثيلاتها من المنافسين محلياً و إقليمياً و عالمياً ، حيث تكون جميع عمليات إدارة المخاطر الجيدة من أهم أسس و دعائم تحقيق الميزة التنافسية للجامعة ليس هذا فحس؛ بل ترى الباحثة أن الجامعة قد تستيع في حالة نجاحها في إدارة مخاطرها أن تحول بعض هذه المخاطر إلى عناصر من عناصر النجاح في تحقيق ميزات تنافسية لها بقدرتها المتفوقة على إدارة تلك المخاطر ، فهناك من المخاطر ما يمكن أن يكون له مردود نفعي ، كتلك المخاطر المحسوبة والمقدرة من قبل الجامعة والتي يمكن تحملها و ينتج عنها حصول الجامعة على عوائد ومكآفات واكتساب ميزة تنافسية، مثل إنشاء كليات وأقسام ومجالات علمية جديدة يتطلبها سوق العمل المحلي و العالمي، أو تعديل الكليات القائمة، و تحسين أوضاعها ، فبالرغم مما في هذا من

مخاطرة إلا إنه يضيف قيمة جديدة للجامعة تزيد من تنافسيتها ، و حتى المخاطر التي لا يوجد من وراءها مردود نفعي كالأثار المحتملة للكوارث و الأزمات ، فمجرد البقاء للجامعة و عدم التأثير في حالة الأزمات و المشاكل و الكوارث و حسن التصرف معها يعتبر ميزة تنافسية تزيد من رصيدها بين منافسيها ، و نفس الأمر عندما تستطيع الجامعة البقاء برغم وجود المخاطر المدمرة التي كان من الممكن أن تؤدي إلى توقف العمل في الجامعة ، و صمود الجامعة أمام هذا النوع من المخاطر يكسبها ميزة تنافسية عالية ؛ هذا إلى جانب قدرة الجامعة على إدارة المخاطر اليومية و المتكررة بصورة تتميز بالمرونة من شأنه أن يؤثر إيجابياً على الوضع التنافسي للجامعة ، و تعزيز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية باستمرار .

المحور الثالث: التصور المقترح

أصبحت الجامعة مثل كثير من مؤسسات المجتمع، تهتم بالأخذ بكل مستحدثات العلوم التي أثبتت نجاحاً في ميادين أخرى، كي تحقق لنفسها النجاح و التفوق، و لعل هذا ما وجدناه فيما تقدم من البحث ، حيث وجدنا أن معظم الجامعات - ليست العالمية فحسب - بل و بعض الجامعات العربية - مثل جامعة الملك سعود وجامعة الزيتونة بالأردن استخدمت علوم الإدارة وتقنياتها لوضع استراتيجيات محكمة لإدارة المخاطر وتجنبها، ووضع حلول استباقية لمنع الجامعة من الوصول إلى مشكلات و أزمات تعيقها عن تحقيق أهدافها، وأداء أدوارها ليس هذا فحسب، بل وأوضحت بشكل معلن أن هدفها من هذا أيضاً وبشكل أساسي هو تحقيق السبق ،و الحصول على مكانة متقدمة لها في التصنيفات العالمية، وذلك لأن إدارة المخاطر أصبحت شرطاً أساسياً وعنصراً جوهرياً من عناصر الحصول على الجودة في التصنيفات الدولية، وتحقيق تنافسية المؤسسات ، و قد استطاعت هذه الجامعات بالفعل تحقيق تقدماً في مكانتها و الارتقاء بتصنيفها في التصنيفات العالمية ، و من ثم فلا يليق بالجامعات المصرية - و هي الأكثر عراقية - أن تتراجع عن مكانتها ، وترتضي هذه المكانة

الضعيفة و المتأخرة في التصنيفات العالمية كما حدث في اللاونة الأخيرة ، و خاصة أن جامعتنا المصرية تحظى بحظ هائل من الأساتذة الذين يعتبرهم العالم كله من بين أكبر العلماء ، بل و من المفارقات الغربية أن كثير من الجامعات التي سبقتنا تعتمد أساساً على بعض هؤلاء العلماء، أو على بعض تلاميذهم من الباحثين الذين تتلمذوا بجامعتنا المصرية و على أيدي أساتذتنا، ولكن الفرق بيننا وبينهم ،إنهم سبقونا بخطوات في تحويل العلوم النظرية إلى أساليب لإفادة جامعاتهم و المجتمع فتقدموا. في ضوء ما تم عرضه في المحاور السابقة من البحث ، يستهدف هذا القسم التوصل إلى تصور يمكن من خلاله توضيح كيف يمكن تحسين عمليات إدارة المخاطر في الجامعة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية ، وتحقيقاً لهذا الهدف يسير المحور التالي وفقاً للعناصر التالية :

منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور الحالي من الأسس الآتية :-

- أ- مما تقدم من البحث اتضح أهمية إدارة المخاطر في الجامعة المصرية .
- ب- يأتي هذا التصور لتفعيل إدارة المخاطر - كأحدى تقنيات الإدارة الاستراتيجية - لتحقيق تنافسية الجامعات المصرية .
- ت- تعتبر الجامعة مثل باقي مؤسسات المجتمع، تستفيد من أي تقنية وإضافة في تحسين أوضاعها وتقدمها وتحقق تفوقاً يميزها بين منافسيها.

الأهداف

يهدف التصور تقديم إطار فكري يحدد كيفية تحسين عمليات إدارة المخاطر الجامعية من أجل تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية .

ملامح التصور المقترح

- يمكن الاستفادة من تفعيل تقنيات إدارة المخاطر في تحسين تنافسية الجامعة عن طريق نهج إجراءات وخطوات إدارة المخاطر، ويتضح هذا فيما يلي:-
- أ- تحليل بيئة الجامعات المصرية بدقة والظروف الحالية لها، وظروف المجتمع المحلي، والإقليمي والعالمي.
- ب- بحث التحديات والمشكلات السابقة التي تعرضت لها الجامعات، وتقييم الطرق التي تم التعامل بها معها بكل حيادية.
- ت- بحث المشكلات الحالية والواردة الحدوث للجامعة مستقبلاً نتيجة التحديات العالمية ودراسة النماذج الناجحة للجامعات عالمياً وإقليمياً بصورة متأنية والوقوف على عناصر التشابه معنا، ومقومات النجاح مع الأخذ في الاعتبار خصوصية وضع الجامعات المصرية المشتقة من خصوصية المجتمع و هويته.
- ث- وضع استراتيجية لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية تحتوي جميع تقنيات عملية إدارة المخاطر.
- ج- التوصل إلى مصفوفة المخاطر الخاصة بالجامعات المصرية بصورة عامة، والمخاطر الخاصة بكل جامعة بصورة خاصة نتيجة لظروفها المختلفة وبيئتها عن طريق رصد وتحليل الوضع داخل الجامعة و بيئة العمل فيها و البيئة المحيطة بها و التحديات التي تتعرض لها.
- ح- تحليل مصفوفة المخاطر بحيث يقيم كل خطر حسب احتمالية حدوثه وتكراره وأثره .
- خ- وضع الإجراءات والتصورات للأفعال الاستباقية التي يمكن أن تمنع حدوث الخطر.
- د- تحديد المسئول الذي يمكنه التعامل مع كل خطر بدقة في حالة حدوثه .
- ذ- وضع الخطوات التي يجب أن تتبع في حالة حدوث الخطر لتقليل آثاره ومنع تحوله إلى أزمة.

ر - وضع تقييم دائم لعملية إدارة المخاطر لمنع تكرار حدوث الخطر، وعند تحقق هذا يمكن للجامعة أن تكون في مأمن على تقديم أدوارها باستمرار، وتحقيق التقدم و التطلع للحصول على مكانة متقدمة وتحقيق الميزة التنافسية .

يمكن للجامعة أن تحول المخاطر إلى ميزة تنافسية عن طريق ما يلي :

- الاستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الآخرون .
- الحرص على الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها في وقت الأزمات و الكوارث عجز عنها منافسوها، فإن ذلك يمنحها تميزاً بأنها اجتازت الأزمة بنجاح أولاً واستمرت على قيد الحياة.
- السعي نحو الأعمال ذات المخاطرة الأعلى، وهذه الحالة تتفوق المؤسسات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل بكثير على منافسيها، ولذلك تتحمل هذه المؤسسات المخاطر المتوقعة مقابل حصولها على عائد ربحي كبير تسعى إليه أمام منافسيها الذين يترددون في الدخول في هذه المنافسة الخطيرة ، وبذلك تكون قد حصلت على الميزة التنافسية.
- التفوق في الأداء اليومي ، وتتعامل هذه الطريقة مع المخاطر التي لا مردود ربحي لها ولا يوجد لها تأثير تدميري حيث يصبح منهج إدارة المخاطر ضمن أساسيات الأعمال اليومية و الروتينية للجامعة كي يساعدها في مواجهة الأزمات والأخطار .
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة التي تعزز من قدرتهم على التعامل مع المخاطر والفهم الجيد لقيمة تحقيق الميزة التنافسية ، وتطبيق نظام يقضي بتحمل الجامعة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات .

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتجريب أفكارهم في إدارة المخاطر، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في الجامعة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء من أجل حصول الجامعة على مكانة أعلى بين منافسيها .
- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في الجامعات الأخرى لتحفيز العاملين وتنمية اهتمامهم بالعمل.
- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد .
- إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم لتحفيزهم على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.
- تطبيق نظام إدارة الأداء والاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل و مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم ،و تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

متطلبات تطبيق التصور المقترح

أ- متطلبات علمية

توضيح أهم المصطلحات والمفاهيم و الإطار الفكري الخاص بإدارة المخاطر و تقنياتها وتحديد ما يقابلها في مؤسسات التعليم العالي، فعلى سبيل المثال تمثل المعرفة والمهارات التي يحصل عليها المتعلمون الخدمة و الطلاب و المتعاملين مع الجامعة أصحاب المنفعة أو العملاء .

تنظيم العديد من المؤتمرات، والندوات، وورش العمل لإطلاع المهتمين بالتعليم العالي على تقنيات إدارة المخاطر ، وإمكانية الاستفادة منها في العمل بالجامعة و تحقيق التفوق لها ، والتنافسية .

دعم وحدات إدارة المخاطر بالجامعة بكافة المعلومات اللازمة للتمكن من عملية إدارة ناجحة للمخاطر .

تقديم الدراسات الكافية لنماذج ناجحة لإدارة المخاطر في الجامعة من التجارب العالمية و الإقليمية من الجامعات التي حققت قدراً من المكانة و التنافسية ، لتكون نماذج نظرية تستند إليها عملية إدارة المخاطر في الجامعات المصرية .

ب-متطلبات بشرية

• فريق عمل إدارة المخاطر

يتطلب تبني إدارة المخاطر تشكيل فرق عمل تقوم بالعديد من المسؤوليات والأنشطة ،بداية من التعريف بإدارة المخاطر و وضع التقنيات اللازمة في ضوء التجارب السابقة للدول المتقدمة فى ضوء المعايير العالمية، و في ضوء الوضع الحالي للجامعات المصرية الذي يمكن استطلاعاه عن طريق إجراء استبيان للمسؤولين والأكاديميين و الطلاب للتعرف على جوانب الضعف في تقنيات مواجهة المخاطر السابقة .

• الهيكل الإداري والداعمون

فلابد من إشراك الإدارة العليا للجامعة بداية من رئيس الجامعة و العمداء و كبار الموظفين و عامتهم و كذلك الطلاب في إطار إدارة المخاطر، و ذلك بداية من توضيح المفاهيم، و حتى توزيع المهام، و الأدوار المنوطة بهم خلال عملية تنافسياتها حتى يكونوا عنصراً من عناصر نجاح العملية ككل .

ج- متطلبات تنظيمية وإدارية

يتطلب تطبيق إطار إدارة المخاطر، و الحرص على أن يكون جميع المتواجدين في الجامعة على وعي بأهمية تقنيات إدارة المخاطر في تحقيق نجاح الجامعة، و كذلك يتم توزيع الأدوار التي سيقومون بها بمنتهى الدقة مع مراعاة قدرتهم وتمكنهم من أداءها ، فمن أهم العوامل التي تدعم نجاح منهجية إطار المخاطر في مؤسسات التعليم العالى اتباعها بدقة لمجموعة من الخطوات المتفق عليها، وُتمثل هذه الخطوات نقطة بداية، لبقية خطوات المنهجية، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :-

- رصد مشكلات الجامعة و المخاطر المحيطة بها .
- تحليل المخاطر و ترتيبها في مصفوفة المخاطر حسب خطورتها و درجة تكرارها و تأثيرها .
- مراعاة المخاطر العامة و الشائعة بين جميع الكليات و المخاطر الخاصة بكل كلية و التي تتبع من طبيعة الكلية و طبيعة الدراسة بها .
- وضع الإجراءات اللازمة لمواجهة كل خطر و الأشخاص الذين يكون عليهم التعامل تجاهها و الإجراءات الاستباقية التي تمنع حدوثها أو تقليل أثارها في حالة الحدوث.
- وضع تقارير عن كل خطوات عملية إدارة المخاطر و رصد جوانب النجاح و الإخفاق بكل شفافية ووضع حلول لاستدراك الإخفاق في المراحل التالية .

- دعم إنشاء لوحدات مواجهة المخاطر بالجامعة و في داخل جميع الكليات و المعاهد التابعة لها.

- وضع خطط استراتيجية للاستفادة من منهجية إطار المخاطر لتطوير مؤسسات التعليم العالى.

د- متطلبات مالية

يتطلب اعتماد الجامعة لإطار ناجح لإدارة المخاطر توفير بعض المتطلبات المالية لتتفق على التجهيزات و الأدوات و الندوات و المطبوعات و الحوافز التي يحصل عليها المشاركون .

المعوقات المتوقعة لتنفيذ التصور المقترح

• صعوبة توفر المتطلبات البشرية الداعمة لانشغال الأكاديميين و الإداريين في أعمالهم المختلفة وعدم وضوح الرؤية لدى بعض العناصر المشاركة .

• مازال فكر إدارة المخاطر يتسم ببعض الغموض لدى الكثيرين .

• عدم وجود الوقت الكافي و المخصصات المالية لعقد المؤتمرات التوعوية لنشر فكر إدارة المخاطر .

• عدم توفر الموارد المالية لأنه حتى الآن مازلت الجامعات المصرية تعاني من أزمات مالية تظهر بوضوح في تدني مرتبات الأكاديميين بها مناظرة بمن يماثلهم في الجامعات العالمية .

آليات التغلب على معوقات التصور المقترح

• الاستعانة بخبراء و أفراد متخصصين للتغلب على معوقات توفر الموارد البشرية .

• إدراج فكر إدارة المخاطر و تحقيق التنافسية ضمن الرؤية الأساسية للجامعة و رسالتها.

• وضع استراتيجية لإدارة المخاطر في الجامعة بصورة واضحة المعالم و إجرائية .

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

- إدراج استراتيجية إدارة المخاطر ضمن الإجراءات الإدارية و العمل التنظيمي للجامعة.
- توفير المخصصات المالية اللازمة لدعم إطار إدارة المخاطر من موارد لا ترهق الجامعة مثل المشاركة المجتمعة أو طباعة بعض الطوابع الجامعية توزع لإتمام الأوراق الجامعية و يستغل الدخل العائد منها في الإنفاق على وحدات و برامج إدارة المخاطر بالجامعة .
- التسويق الإعلامي الجيد لفكرة التنافسية للجامعات المصرية و أهميتها و دور إدارة المخاطر في تحقيقها

الخاتمة

لا تقل الجامعة عن أي مؤسسة أخرى تسعى للتقدم والربحية ، بل وقد تفوق غيرها في حاجتها لهذا ، لأن الاستثمار الذي تقوم به الجامعة استثمار في العنصر البشري، ومن هذا المنطلق كان لابد للجامعة من الأخذ بكل ما يمكنها من البقاء و تقديم خدماتها، ليس هذا فحسب بل و السعي لتحقيق التفوق و التنافسية، وفي حالة الجامعات المصرية فإن الأمر يزداد أهمية، وهذا لما تتعرض له من تحديات داخلية وإقليمية وعالمية، بالإضافة إلى تأخرها عن اللحاق بمثيلاتها ليس في الدول المتقدمة فحسب ، بل و في بعض الدول العربية التي استطاعت في الآونة الأخيرة أن تتفوق و تتقدم في التصنيفات العربية والعالمية ، و كان من بين المداخل التي أسست هذه الجامعات تفوقها يتمثل في وضع استراتيجيات محكمة لإدارة المخاطر، استطاعت من خلالها حماية جامعتها من التحديات و البقاء على كيانها و الإغلاء من ميزتها التنافسية، ومن هذا المنطلق تأتي رؤية هذا البحث لوضع تصور يمكن الجامعات المصرية من المنافسة عن طريق تفعيل إدارة المخاطر بها، لتصل إلى مكانتها المستحقة بين غيرها من الجامعات وتحقق ميزتها التنافسية.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

٢. ابن منظور (2008). لسان العرب: دار المعارف، القاهرة، متاح عبر :
https://archive.org/details/WAQlesana_pdf
٣. أحمد ذكي بدوي (١٩٨٢). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعي (انجليزي-فرنسي-عربي)، مكتب لبنان، بيروت، لبنان.
٤. بشير صالح الرشيد (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي: رؤية تربوية مبسطة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ج. م. ع.
٥. جامعة الزيتونة (٢٠١٨). استراتيجية إدارة المخاطر: جامعة الزيتونة الأردنية، استراتيجية ٢٠١٧/٢٠١٨، المملكة الأردنية الهاشمية
٦. جامعة العلوم و التكنولوجيا (٢٠١٨). خطة إدارة المخاطر و إجراءات مواجهتها: جامعة العلوم و التكنولوجيا الأردنية، الأردن .
٧. جامعة الملك سعود (٢٠١٣). خطة إدارة المخاطر بالجامعة و إجراءات مواجهتها : جامعة الملك سعود وزارة التعليم العالي، وكالة الجامعة للتطوير والجودة ، عمادة التطوير، المملكة العربية السعودية
٨. جيهان ترزي ، إيشتفان بوشتا (٢٠١٠). استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة الإطار المرجعي: وحدة التفتيش المشتركة، الأمم المتحدة، جنيف .
٩. زغدار أحمد (٢٠١١). المنافسة-التنافسية و البدائل الاستراتيجية: الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .

١٠. زكريا صالح الدوري - أحمد علي (٢٠٠٩). الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، قراءات و بحوث دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .

١١. سمالي يحييه (٢٠٠٣) ، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة ورقلة .

١٢. سناء عبد الرحيم سعّيد ٢٠١٣ : متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ٩١ ، العدد ٣ ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، الجمهورية العراقية .

١٣. صائب أحمد قهوجي (٢٠٠٧). رؤية مستقبلية لإدارة الكوارث والأزمات في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه ، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، وزارة الدفاع، جمهورية مصر العربية .

١٤. طاهر محسن منصور - وائل محمد صبحي (٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل : دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن .

١٥. عاطف عبد المنعم و آخرون (٢٠٠٨) . تقييم و إدارة المخاطر مشروع الطرق المؤدية للتعليم العالي : مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة الطبعة الأولى إبريل ٢٠٠٨ .

١٦. عبد الرشيد بن ديب- عبد القادر شلالي (٢٠٠٨) .مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق و التحديات" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف ، الجزائر .

١٧. عز الدين علي سويسي، نعيمة عباس الخفاجي (٢٠١٤). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان الاردن،

١٨. علي السلمي (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

١٩. علي السيد الشخبي (٢٠٠٤). المشاركة المجتمعية في التعليم: الطموح و التحديات : بحث منشور ،المؤتمر السنوي لكلية التربية ٢-٣ أكتوبر، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

٢٠. محمد الطيب (٢٠٠٥). التنافسية ومؤشرات قياسه: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة .

٢١. محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي (١٩٨٦). مختار الصحاح ، لبنان ،بيروت ، دار القلم.

٢٢. محمد عدنان (٢٠٠٣). القدرة التنافسية وقياسها: المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، العدد الرابع والعشرون.

٢٣. محمد محمد الشافعي (٢٠٠٠). إدارة الأولويات كأحد سبل الوقاية من الأزمات ،بحث منشور بكتاب المؤتمر السنوي الخامس للأزمات ، المجلد الثاني ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ،جامعة عين شمس .

٢٤. نبيل مرسي خليل (١٩٩٨). "الميزة التنافسية في مجال الأعمال": مركز الاسكندرية، مصر، ١٩٩٨.

٢٥. نجم عبود نجم (٢٠٠١) ، "إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الأردن.

إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية أ.عيدة محمد أحمد إبراهيم

٢٦.نورا مصطفى عبد السلام أبو العلا (٢٠١٦) : أثر فعالية إدارة المخاطر على
ربح السهم لتنشيط سوق المال ، جامعة عين شمس - كلية التجارة - المحاسبه
، رسالة ماجستير .

٢٧.هاني محمد بهاء الدين (٢٠١٧) تطوير التعليم الجامعي التحديات الراهنة
وأزمة التحول :الطبعة الأولى ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات
الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين -ألمانيا .

٢٨.وهيبة حسين داسي(٢٠٠٧) . إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية :
رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ،دمشق .

ثانيا: مراجع باللغة الإنجليزية

1. Dale Cassidy et al.(2015). Developing a Strategy to Manage Enterprise Wide Risk In Higher Education ,National Association of college and University Business Officers Coopers, Available at:URL: https://www2.cuny.edu/wpcontent/uploads/sites/4/page-assets/about/administration/offices/ehsrm/risk/nacubo_rm.pdf www
2. Curtin University(2010) .Risk Management Plan: Risk Management Framework, 2009 – 2011, VOLUME One , Curtin University,Australian, . available at:
3. http://riskandassurance.curtin.edu.au/local/docs/Risk_Management_Plan_framework_Mar_2010.pdf
4. Fernando F. Padró(201٤). A conceptual framework on establishing a risk management framework within existing

- university assessment and evaluation practices: Studies in learning evaluation innovation and development, SLEID e-Journal 2014 , Volume 10, No 1 pp. 1- 20 .
5. Griffiton University (2013) . Risk Management Framework: University Council 5 August 2013, Next scheduled review2018, available at <http://www//policies.griffith.edu.au/pdf/Risk Management Framework.pdf>, .
 6. Hala Abdulqader Sabri (2011) . The Impeding Drivers of Risks at Private Higher Education Institutions in Jordan: An Analytical Approach Petra University, Journal of Education and Vocational Research , Vol. 2, No. 4, pp. 120-131,
 7. Hala Sabri – Ghaleb Awad El-Refae.Managing Risk in Higher Education: A Theoretical Perspective Al-Zaytoonah University of Jordan ,.Accessed on 20-4-2019.. available at:
 8. https://www.researchgate.net/profile/Hala_Sabri
 9. International Standard Iso Gool (2015).How To apply risk-based thinking to quality processes. International Organization for Standardization, BIBC II, Chemin de Blandonnet Vernier, Geneva, Switzerland,.

10. John Mattie(2007). Risk Management in Higher Education : Meeting the Challenges of Enterprise, National Association of College and University ,Business Officers and the Association of Governing Boards of Universities and Colleges, USA.
11. Laural Wilson (2010). Before the Emergency: A Framework for Evaluating Emergency Preparedness Alternatives at Higher Education Institutions, master of arts in security studies, Naval Postgraduate School, Stanford University, Monterey, California, USA available at :
12. <https://www.hSDL.org/?view&did=15954>. Laural Wilson (2010).pdf
13. Pitts,R.&Lei,D.,(1996), Strategic Management: Building and Sustaining Competitive AdvantageWest Publishing Co., U.S.A.
14. Popa Liliana–Viorica(2013),Risk Management in Higher Education, Constanta Maritime University, Romania,Year 13, Vol.18.), .PDF,. available at :
15. <https://pdfs.semanticscholar.org/2d1d/5afb0cd5337246d29411610db299e7b1f681.pdf>

16. Risk Assessment (2010).Guidance Note Education Sector: Asian Development Bank ,Mandaluyong City. Accessed on 20-5-2019.. available at:www.adb.org, .
17. The university of Australia(2014). Risk Management Framework. University Procedure: Council | Document Owner: Director, Corporate Governance |,p1 Accessed on 20-5-2019,available at URL:
18. :http://policy.federation.edu.au/corporate_governance/risk_health_and_safety/child_protection/ch2.pdf
19. University of Aberdeen(2016) . Risk Management Framework: University's ,Strategic Risk Register, Risk Register Technical Guide, . Available at URL : http://www.abdn.ac.uk/staffnet/documents/University_BLANK_Risk_Register_Template_Final_Version_250117.xlsm
20. University of Salford (2015). Risk Management Policy: Effective from 4 July 2015, Version Number: 2.1. University Policy & Procedure Pages, available at . URL: <http://www.salford.ac.uk/about-us/corporate-information/governance/policies-and-procedures>